



Management von Kundenbeziehungen im Internet

Band 40

hessen-media Band 40

Schriftenreihe der Landesinitiative hessen-media

- | | | | |
|---------|--|---------|--|
| Band 1 | Projektdokumentation | Band 20 | eShop-Software |
| Band 2 | Online-Anbieter in Hessen | Band 21 | Der Telekommunikationsmarkt in Hessen |
| Band 3 | Software-Dialog Hessen (1) | Band 22 | Leitfaden Webdesign international |
| Band 4 | Leitfaden zur Einführung eines Qualitätsmanagementsystems in Software-Unternehmen | Band 23 | Bildung ans Netz |
| Band 5 | Leitfaden zum Aufbau eines Ratingsystems für Software-Unternehmen in Hessen | Band 24 | Telemedizin in Hessen – Beiträge aus dem Universitätsklinikum Gießen |
| Band 6 | Leitfaden für ein kennzahlengestütztes Finanz- und Projektcontrolling für DV-Beratungs- und Software-Unternehmen | Band 25 | Kompetenzzentren und Onlinedienste im Schulwesen – Beispiele für hessen-media Projekte |
| Band 7 | Leitfaden Webdesign – Internetpräsenzen besser planen und gestalten | Band 26 | Hessen-infoline-Netzwerk |
| Band 8 | Medienmanagement in Schulen | Band 27 | Entwicklung und Einsatz elektronischer Medien als Lehr- und Lernmittel an hessischen Hochschulen |
| Band 9 | Leitfaden „Software-Qualitätsmanagementsystem für den Maschinen- und Anlagenbau“ | Band 28 | eShops in Hessen |
| Band 10 | Software-Dialog Hessen (2) – Software-Trends | Band 29 | Kasseler Praxis-Dialog Tele@rbeit Analysen · Erfahrungen · Positionen |
| Band 11 | Analyse des softwaretechnischen Problemlösungsbedarfs der Medienwirtschaft in Hessen | Band 30 | Telehaus Wetter – ein TeleServiceZentrum |
| Band 12 | Entwicklung eines Konzeptes für die Errichtung eines Software-Kompetenz-Netzwerks für die chemisch-pharmazeutische Industrie | Band 31 | e-Learning für KMU – Neue Medien in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung |
| Band 13 | Hessische Kommunen im Internet | Band 32 | Gefunden werden im Internet |
| Band 14 | Strategisches kennzahlengestütztes Controlling für kleine und mittlere DV-Beratungs- und Softwareunternehmen | Band 33 | Recht im Internet |
| Band 15 | Die virtuelle Universität | Band 34 | ASP: Mehr als nur Mietsoftware |
| Band 16 | Leitfaden eShop | Band 35 | ePaymentsysteme – Bezahlen im Internet |
| Band 17 | Software-Dialog-Hessen (3) | Band 36 | Wirtschaftsförderung und Standortmarketing im Internet |
| Band 18 | Leitfaden zur Anwendung eines Rating-systems für IT-Unternehmen in Hessen | Band 37 | Auf dem Weg zu eGovernment – Hessens Kommunen im Internet |
| Band 19 | Hessische Handwerker entdecken das Internet | Band 38 | IT-Sicherheit für den Mittelstand |
| | | Band 39 | Softwareanbieter in Hessen Bestandsaufnahme 2002 |
| | | Band 40 | Management von Kundenbeziehungen im Internet |
| | | Band 42 | Digitale Signatur – Leitfaden zum Einsatz digitaler Signaturen |
| | | Band 43 | Leitfaden Software-Ergonomie |

Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung
Geschäftsstelle hessen-media · www.hessen-media.de

Management von Kundenbeziehungen im Internet

Institut für Wirtschaftsinformatik
der Philipps-Universität Marburg

Prof. Dr. Paul Alpar
Dipl.-Wirtschaftsmath. Patrick Noll

Hessisches Ministerium für
Wirtschaft, Verkehr und
Landesentwicklung

InvestitionsBank Hessen AG (IBH)
Abraham-Lincoln-Straße 38-42
65189 Wiesbaden

Telefon 0611/774-231
Telefax 0611/774-385
E-Mail info@hessen-online.de
Internet www.hessen-online.de

Redaktionsteam:

Paul Alpar
Patrick Noll
Wolf-Martin Ahrend
Wolfram Koch
Gabriele Medewisch

Alle Rechte vorbehalten.
Nachdruck, auch auszugsweise, verboten.

© Hessisches Ministerium für Wirtschaft,
Verkehr und Landesentwicklung
Geschäftsstelle hessen-media
c/o InvestitionsBank Hessen AG (IBH)
Wiesbaden 2003

in Zusammenarbeit mit hessen-online

Layout/Satz: WerbeAtelier Theißen, Lohfelden
Druck: Völker & Ritter GmbH, Marburg

ISBN 3-936598-40-1

Bibliografische Informationen der Deutschen Bibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Hessischen Landesregierung herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlbewerberinnen und Wahlbewerbern, Wahlhelferinnen und Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zweck der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Europa-, Bundestags-, Landtags- und Kommunalwahlen.

Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Druckschrift nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zu Gunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Die genannten Beschränkungen gelten unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Druckschrift dem Empfänger zugegangen ist. Den Parteien ist es jedoch gestattet, die Druckschrift zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder zu verwenden.



Die Einrichtung und der erfolgreiche Betrieb eines E-Shops bergen verschiedene Herausforderungen für den Betreiber dieser „virtuellen Filiale“. Es existieren insbesondere zwei Themenbereiche, denen der E-Shop-Besitzer nach Inbetriebnahme seiner Online-Filiale dauerhaft Aufmerksamkeit schenken muss. So spielt auf der einen Seite die Anpassung der Website und des E-Shops an die aktuellen rechtlichen Anforderungen eine wichtige Rolle.

Auf der anderen Seite sind die Maßnahmen zur Bewerbung des E-Shops und die damit verbundenen Bemühungen einer anschließend dauerhaften Kundenbindung des Käufers an den E-Shop von großer Bedeutung für eine langfristig auf Erfolg ausgelegte Strategie. Die Konkurrenz im Internet ist immer nur „einen Klick“ entfernt, und deshalb muss der Anbieter eine auf das eigene Angebot optimierte Customer-Relation-Management (CRM) Strategie entwickeln, die ein Abwandern der bereits gewonnenen Kunden zur Konkurrenz verhindert.

Es hat sich gezeigt, dass die im Rahmen des Förderprogramms „E-Commerce für den hessischen Einzelhandel“ durch hessen-commerce betreuten E-Shops ein starkes Interesse an dem Themengebiet CRM hatten. Der Leitfaden „Gefunden werden im Internet“ behandelte das Thema des Suchmaschinenmarketings. Die jetzt vorliegende Veröffentlichung „CRM – Kundenbindung im Internet“ geht intensiv auf die Fragestellung der Kundenbindung ein und nennt erfolgreiche Strategien. Unser Ziel ist es, Ihnen Tipps und Tricks zu nennen, wie Sie die Kunden, die inzwischen zu Ihrem E-Shop gefunden haben, länger an sich binden können. Auf diesem Weg möchten wir dazu beitragen, Ihre Geschäfte im Internet zu optimieren.

Dr. Alois Rhiel, Hessischer Minister für
Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung



Inhalt

Vorwort	V
1 Begriffe und Einordnung	1
2 Organisatorische Voraussetzungen für CRM	4
3 Informationen sammeln	6
3.1 Identifikation von Kunden	6
3.2 Dialog mit Kunden	10
3.3 Operatives CRM	11
3.4 Kollaboratives CRM	12
4 Informationen analysieren	13
4.1 Analytisches CRM	13
4.2 Wirtschaftlichkeit der Kundenbeziehung	17
5 Electronic Customer Relationship Management	18
5.1 Besonderheiten von eCRM	18
5.2 Sammeln von Kundeninformationen im Internet	20
5.3 Integration der Online-Aktivitäten mit anderen Vertriebskanälen	26
6 Softwareunterstützung	29
6.1 Dedizierte CRM-Systeme	29
6.2 CRM mit Bürosoftware	34
7 Verwandte Konzepte	36
7.1 SRM – Beziehungen zu Lieferanten	36
7.2 ERM – Beziehungen zu Mitarbeitern	37
8 Tabellen und Checklisten	39
8.1 CRM-Informationen im Internet	39

8.2	CRM-Softwareanbieter	39
8.3	Auswahlkriterien für CRM-Software	40
8.4	Fragen, die CRM beantworten können sollte	41
9	Anhang	42
9.1	Online Analytical Processing (OLAP)	42
9.2	Berechnung des Kundenwerts	43
10	Index	44
11	Literatur	45
12	Die Aktionslinie hessen-online	46
13	hessen-media: Eine Initiative stellt sich vor	47

1 Begriffe und Einordnung

Die Wahrnehmung der Kundenbedürfnisse und die zweckmäßige Reaktion darauf sind von entscheidender Bedeutung für den Unternehmungserfolg. Erfolgreiches Management der Kundenbeziehungen (Customer Relationship Management, CRM) stellt neue Anforderungen an die Organisation der Unternehmung, an das betriebliche Informationsmanagement und an die Geschäftsprozesse, insbesondere in Marketing, Vertrieb und Service. Im Rahmen des CRM wird angestrebt, den ökonomischen Erfolg der Unternehmung auszubauen, indem die Bedürfnisse der Kunden möglichst gut befriedigt werden. Die Zufriedenheit der Kunden bildet dabei eine notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung zur Intensivierung der Beziehungen zwischen Kunden und Unternehmung. Es kann vorkommen, dass zufriedene Kunden zu Konkurrenzprodukten wechseln, mit denen sie ähnlich zufrieden sind, wenn diese kurzfristig oder dauernd günstiger angeboten werden. Kundenzufriedenheit ist nur die Vorstufe zur Kundenloyalität, die wiederum Voraussetzung für eine anhaltende Kundenbindung ist.

Mit CRM wird angestrebt, Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität zu erreichen.

Tendenziell ist es kostengünstiger, den bestehenden Kundenstamm zu binden, als neue Kunden zu akquirieren. Mit dem Begriff Kundenbindung lassen sich die Beziehungen zwischen dem Anbieter und einem Kunden dahingehend charakterisieren, in wie weit in der Vergangenheit oder Zukunft zwischen ihnen eine vom Marktdurchschnitt abweichende Zahl von Transaktionen realisiert wurde bzw. wird. Dabei rechnen zu den Transaktionen grundsätzlich auch solche Leistungen, die der Anbieter in der Phase vor dem Verkauf (pre-sales) oder nach dem Verkauf (after-sales) sowie rund um das Produkt erbringt. Somit ist Kundenbindung auch bei einer Produktgattung messbar, die typischerweise nur einmal oder sehr selten gekauft wird, aber einen hohen Anteil an Serviceleistungen im pre-sales- und after-sales-Bereich aufweist.

Im Mittelpunkt des CRM steht das Schaffen von Mehrwerten. Für den Kunden entsteht Mehrwert durch Zusatznutzen, wie z. B. Zeitersparnis oder Bequemlichkeit. Eine Erhöhung der Kundenbindung macht allerdings nur in solchen Fällen Sinn, in denen die monetären Ziele der Unternehmung (z. B. Gewinn oder Rentabilität) letztlich gefördert werden.

Kundenbindung ist nur sinnvoll, wenn sie sich auch für die Unternehmung auszahlt.

CRM lässt sich am besten anhand seiner drei Schlüsselbegriffe charakterisieren:

- **Customer:** Der Aufbau einer engen Beziehung zu bestehenden und potenziellen Kunden steht im Fokus aller Unternehmungsaktivitäten.
- **Relationship:** Die individuelle Behandlung bestehender und potenzieller Kunden ist der Schlüssel zu zukünftigem Erfolg.
- **Management:** Die Fähigkeit, alle Interaktionen mit Kunden und Partnern über alle organisatorischen Grenzen hinweg kontinuierlich zu koordinieren, muss entwickelt werden.

Um die Kundenbindung zu erhöhen, müssen Unternehmungen ihre Prozesse kundenorientiert ausrichten und bedarfsgerechte Dienstleistungen anbieten. CRM-Systeme liefern die technologische Unterstützung, um Aufgaben in Marketing, Vertrieb und Service schneller und besser zu bewältigen. Sie dienen dazu, Informationen über Kunden effizienter in der Unternehmungsorganisation zu verteilen und sie effektiver zu nutzen.

CRM bezeichnet die informationstechnologisch gestützte Herstellung, Aufrechterhaltung und Nutzung von Beziehungen zu Kunden.

Da das Internet für die Mehrzahl der Unternehmungen nur einen von mehreren Kommunikations- bzw. Vertriebskanälen darstellt, muss das Management der Kundenbeziehungen im Internet mit dem Management aller Kundenbeziehungen nahtlos integriert sein. Deswegen werden nachfolgend zunächst die generellen Konzepte des CRM vorgestellt. Auch die im Internet anfallenden Daten müssen zusammen mit Daten aus anderen Quellen mit allgemeinen Methoden des CRM analysiert werden. Abb. 1 fasst die Reihenfolge der Schritte zur Ein- und Durchführung des CRM zusammen.

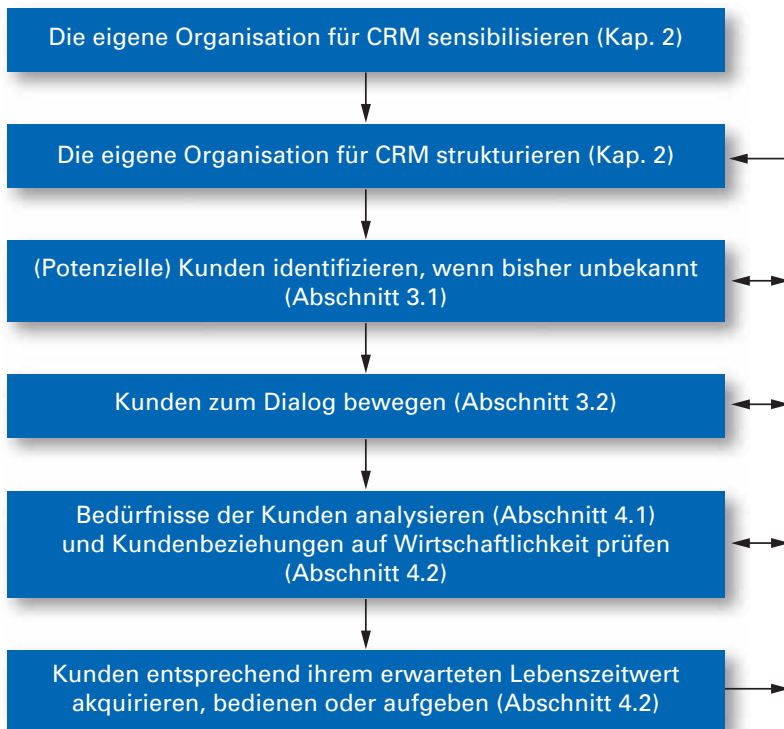


Abb. 1: Schritte zur Ein- und Durchführung des CRM

Die Pfeile in Abb. 1 deuten an, dass bestimmte Schritte wiederholt durchgeführt werden können bzw. müssen. So ist es z. B. möglich, dass die Berechnungen der Wirtschaftlichkeit der Beziehungen zu bestehenden Kunden dazu führen, dass nach neuen Kunden mit gewünschtem Konsumverhalten gesucht wird.

2 Organisatorische Voraussetzungen für CRM

Die Hauptkomponente des CRM bilden die Mitarbeiter einer Unternehmung und eine für CRM geeignete Organisation. Organisationen können nur dann erfolgreich verändert werden, wenn ihre Mitglieder den Bedarf für Veränderung erkannt und akzeptiert haben. Eine **Sensibilisierung für CRM** lässt sich am einfachsten erreichen, wenn an Umsatz- oder Gewinnzahlen abzulesen ist, dass die Unternehmung Probleme hat. Besser ist es jedoch, frühzeitig durch Entwicklung und Berechnung von Wenn-Dann-Szenarien das Potenzial einer verbesserten Kundenbindung aufzuzeigen. Wenn die meisten Mitarbeiter akzeptiert haben, dass eine Erhöhung der Kundenbindungen erstrebenswert ist, sollten die organisatorischen Schritte für die Umsetzung des CRM eingeleitet werden.

Zunächst ist dafür Sorge zu tragen, dass die angestrebten Wettbewerbsvorteile wie Individualisierung oder Bequemlichkeit von allen Führungskräften und Mitarbeitern internalisiert werden, d. h. nicht nur akzeptiert, sondern künftig „gelebt“ bzw. „vorgelebt“ werden. Ein Kunde wird nämlich schon am Telefon merken, ob Kundenbindung wirklich das Anliegen aller in der Unternehmung ist. Hier kann das Fehlverhalten Einzelner sehr schnell die Gesamtintention konterkarieren. Die erforderlichen Änderungen im Wertesystem der Unternehmung bedingen gleichzeitig ein entsprechendes Schulungs-, Führungs- und Anreizkonzept auf allen Ebenen der Unternehmung.

Obwohl Kundenorientierung bereits seit Jahren propagiert wird und ein Leitsatz vieler Unternehmungen ist, steht nach wie vor meist das angebotene Produkt im Mittelpunkt der Marketing- und Verkaufsaktivitäten. Die Kundenorientierung erschöpft sich oft darin, den Kunden zuvorkommend zu bedienen und ihm auch nach dem Kauf bei Fragen und Problemen zur Verfügung zu stehen.

CRM bedeutet den Wandel von der produktorientierten Sichtweise des Kundenkontakts hin zu einer kundenorientierten Sichtweise.

Dies schließt die **Errichtung einer kundenorientierten Aufbau- und Ablauforganisation**, einer kundenorientierten Personalführung, eines kundenorientierten Informationssystems, eines kundenorientierten Planungs- und Kontrollsystems und einer kundenorientierten Unternehmungskultur mit ein.

Eine Unternehmung, die verschiedene Produktkategorien anbietet, die in einem Haushalt benutzt werden können, darf Produktmanager nicht nach dem Umsatz „ihres“ Produktes beurteilen, sondern alle involvierten Produktmanager nach der Ausschöpfung der relevanten Ausgaben der Kundenhaushalte belohnen. Aktionen aus dem Dialogmarketing müssen so aufeinander abgestimmt werden, dass in jeder Aktion neues Wissen über den Kunden entsteht und nicht dieselben Informationen mehrfach abgefragt werden. Die Service-Mitarbeiter sollten für die Annahme von Beschwerden gut geschult und ermächtigt sein, Kundenprobleme schnell und zufriedenstellend zu lösen.

Das Konzept der Kundenorientierung muss sowohl intern als auch an allen Schnittstellen zum Kunden umgesetzt werden.



3 Informationen sammeln

3.1 Identifikation von Kunden

Nicht jede Unternehmung kennt ihre Kunden persönlich. Ein Hersteller, der nicht direkt an die Endkunden liefert, kennt vielleicht aufgrund von Marktforschung die generellen Profile seiner Kunden, aber nicht die Kunden selbst. Das reicht heute meistens nicht aus, um Kunden aus ihrer Sicht und der Sicht der Unternehmung optimal zu bedienen.

Um einen Dialog mit Kunden ohne Mittler suchen zu können, sollte eine Unternehmung möglichst viele aktive und potenzielle Kunden identifizieren.

Die Identifizierung kann z. B. auf folgende Weisen geschehen:

- Registrierung nach Produktkauf
- Preisausschreiben (für aktive und potenzielle Kunden)
- vom Hersteller an Kunden direkt gewährte Rabatte
- Prämien für Erfahrungsberichte

Viele dieser Aktivitäten lassen sich über das Internet besonders kostengünstig durchführen, da ein Großteil der Bedienungsschritte von den Kunden selbst ausgeführt wird.

Eine Unternehmung sollte erkennen, welche Informationen über Kunden für ihr Geschäft wichtig sind, damit diese gezielt erhoben oder erworben werden können. Die Speicherung aller relevanten Informationen über Kunden geschieht in einer sogenannten Kundendatenbank. Sie bildet das Herzstück eines CRM-Systems und hält die notwendigen Informationen für die Durchführung vieler Funktionen vor, wie z. B. die des Beschwerdemanagements. Im Umkehrschluss sollten die Daten, die aus der Durchführung von Funktionen gewonnen werden, wie z. B. Anfragen der Kunden, wiederum in die Kundendatenbank eingestellt werden. Wichtig ist hierbei, dass eine einheitliche, konsistente Datenbasis geschaffen wird. Die teilweise in Unternehmungen vorzufindenden isolierten Datenbanklösungen der Bereiche Buchhaltung, Marketing, Vertrieb und Service genügen diesem Anspruch oft nicht.

Die Schaffung einer Kundendatenbank besitzt für ein systematisches und kontinuierliches Kundenbindungsmanagement erste Priorität.

Sie bildet die Ausgangsbasis zur abgestimmten Steuerung, Durchführung und Kontrolle aller Vertriebs- und Serviceprozesse. Dabei ist zu klären, welche notwendigen Informationen bereits in der Unternehmung vorhanden und welche zusätzlich zu erfassen sind, z. B. hinsichtlich der Lebensgewohnheiten der Kunden. Kundendatenbanken bieten die Möglichkeit, das Kaufverhalten der Kunden über einen langen Zeitraum hinweg zu beobachten und zu analysieren, um daraus zukünftige Verhaltensweisen ableiten zu können. Alle relevanten und bekannten Informationen über Kunden können in der Kundendatenbank gespeichert und mittels spezieller Verfahren der Datenmustererkennung (siehe Abschnitt 4.1) ausgewertet werden. Die Analyse des Kundenverhaltens vereinfacht sowohl die Positionierung der Unternehmung am Markt als auch das Unterbreiten individuell maßgeschneiderter Angebote an die Kunden.

Die Qualität der Analyseergebnisse der Kundendaten ist immer nur so hoch wie die Güte der gespeicherten Daten. Sind die Daten hochwertig, so stellt die Datenmusteranalyse ein mächtiges Werkzeug zur Analyse der Kundendaten dar. Sind die Daten lückenhaft oder sogar fehlerhaft, erzielt man eher bescheidene Analyseergebnisse.

Zur Unterstützung von Marketing, Vertrieb und Service und zur Verbesserung der Kundenbeziehungen sollte das notwendige Wissen zur Erfüllung der Aufgaben beim eintretenden Kundenkontakt vorhanden sein. Je mehr Wissen über Kunden verfügbar ist, desto besser können die Kundenbeziehungen gestaltet werden.

In den Bereichen Marketing, Vertrieb und Service benötigen die Mitarbeiter jeweils unterschiedliche Informationen bzw. Wissen über Kunden und die Leistungen der Unternehmung. Wissen, das in einer Abteilung entsteht, wird von den Mitarbeitern anderer Abteilungen benötigt. Dies erfordert einen Wissensfluss zwischen den drei Bereichen. Den Vorbehalten einiger Mitarbeiter bezüglich der Verbreitung ihres Wissens sollte mit Anreizsystemen zur Wissensteilung begegnet werden. CRM erfordert damit auch ein funktionierendes Wissensmanagement, wobei dies nicht unbedingt den Einsatz zusätzlicher Technologie erfordert.

Wichtige Informationen für das Marketing sind:

- Name und Adresse potenzieller Kunden (Privat- und Geschäftskunden)
- Haushaltsdaten bei Privatkunden: Haushaltsgröße und -beziehungen, Alter der Mitglieder usw.
- Organisationsdaten bei Geschäftskunden: wer ist wofür zuständig, wer berichtet an wen
- Aktionen und Reaktionen auf durchgeführte Marketingaktionen
- demographische Daten: spezialisierte Anbieter können feine Segmentierungen des geographischen Raums mit Infrastrukturdaten aus amtlichen Statistiken und Individualdaten liefern. Diese Daten sind bis auf die Ebene der Straßenabschnitte genau und beinhalten z. B. Informationen über die Bevölkerung, Bildung, Erwerbstätigkeit, Arbeitslosigkeit, Wirtschaft und Finanzen, Gebäude, Wohnungen und Zielgruppen
- Kaufhistorie: beinhaltet alle Käufe in der Vergangenheit
- die Gründe für die Beendigung des Geschäftsverhältnisses bei abtrünnigen Kunden

Darüber hinaus sind wichtige Informationen für den Vertrieb:

- die komplette(n) Anschrift(en) der Kunden
- die Zahlungshistorie
- die Art der Akquisition (durch Marketingkampagnen, durch Direktansprache, durch das Internet usw.)
- Kommunikationspräferenzen der Kunden
- Außendienstdaten: Verkaufsgebiet, Besuchsberichte usw.

Zusätzliche Informationen für den Service sind:

- Servicehistorie inklusive aller Beschwerden durch Kunden
- die Intensität der Produktnutzung durch die Kunden

Hat ein Neukunde die Bereiche Marketing und Vertrieb durchlaufen, so ist er von einem potenziellen Kunden zu einem aktiven Kunden geworden. Zur adäquaten Betreuung eines aktiven Kunden muss das gesamte Wissen des Service wiederum dem Marketing und Vertrieb zur Verfügung gestellt werden. Das im Service gewonnene Wissen über Produktfehler oder Produktmängel kann in umgekehrter Richtung des Wertschöpfungsprozesses dem Qualitätsmanagement und der Produktentwicklung zur Verbesserung der Produkte zugeführt werden. Zur Realisierung der Wissensflüsse müssen alle Mitarbeiter auf die zentrale Datenbasis des CRM-Systems zugreifen können und diese auch erweitern bzw. verändern dürfen.

Quellen, aus denen Unternehmungen Informationen über Kunden erhalten können, unterteilen sich in unternehmensinterne und unternehmungsexterne Informationsquellen. Interne Quellen eignen sich besonders für die Gewinnung von Informationen über aktive und abtrünnige Kunden, da über diese Kunden genügend Daten während der Geschäftsbeziehung angefallen sein sollten, und ihre Nutzung in der Regel einen geringen finanziellen und zeitlichen Zusatzaufwand erfordert.

Gute Informationsquellen innerhalb einer Unternehmung sind z. B. das Rechnungswesen, Berichte von Außendienstmitarbeitern und Kundenanfragen bzw. -beschwerden.

Informationen über potenzielle Kunden sind in der Regel nicht (oder nur rudimentär) in einer Unternehmung vorhanden und müssen daher über externe Quellen bezogen werden. Die Beschaffung externer Daten über potenzielle Privatkunden kann z. B. durch die Beanspruchung entsprechender Dienstleister für Telefon- und Adressverzeichnisse gewährleistet werden, die oft noch zusätzliche Angaben wie z. B. Berufsbezeichnungen enthalten. Zusätzlich können Unternehmungen Datenaustausch mit kooperierenden Unternehmungen betreiben sowie Firmendatenbanken mit öffentlich zugänglichen Informationen über Jahresabschlüsse, Namen der Führungskräfte, Branche, Produkte, Größe der Unternehmung, Niederlassungen usw. nutzen.

3.2 Dialog mit Kunden

Von den Kunden kann man am meisten und am schnellsten lernen, welche Bedürfnisse oder Anliegen sie haben. Dazu muss die Unternehmung ihre **Kunden zum Dialog bewegen** und sie dazu animieren, ihr Wissen der Unternehmung (und anderen Kunden) mitzuteilen.

Unternehmungen können Informationen über Kunden zu einem großen Teil von den Kunden selbst gewinnen.

Ein Beispiel dafür ist der Austausch ihrer Erfahrungen mit Produkten oder Dienstleistungen der Unternehmung sowie ihrer Erfahrungen mit Kontakten zur Unternehmung, Wettbewerbern oder nachgelagerten Handelsstufen. Dies sollte im Idealfall auf der Website der Unternehmung stattfinden. Die Unterstützung des Dialogs zwischen Kunde und Unternehmung ist ein Teil des operativen CRM, das im folgenden Abschnitt näher erläutert wird.

Voraussetzung für eine effektive Sammlung und Speicherung von Kundendaten ist ihre ständige Aktualisierung. Speziell bei den Privatkunden können sich wichtige Änderungen in relativ kurzer Zeit ergeben. So kann z. B. der Student, der vor wenigen Jahren in die Datenbank aufgenommen wurde, heute eine gut dotierte Stelle bekleiden, verheiratet sein und Kinder haben. Diese neuen Informationen sind für individuelles Marketing sehr wichtig. Auch im Business-to-Business (B2B) können sich wichtige Veränderungen innerhalb kurzer Zeit vollziehen. Beispielhaft seien dafür wechselnde Postenbesetzungen oder Änderungen der Wettbewerbslage einer Unternehmung genannt.

Mitunter ist eine Pflege des Datenbestandes auch ohne Zutun des Kunden möglich, sofern dies rechtlich erlaubt ist (siehe Abschnitt 5.2). Wenn ein Kunde in einem Online-Kaufhaus mehrmals Kleidung für Jungen in Größe 146 einkauft, dann ist es ein starkes Indiz dafür, dass er einen Sohn im Alter von 9 bis 10 Jahren hat. Diese Information könnte bei der Auswahl der Kunden für das Angebot einer Spielkonsole oder einer Haftpflichtversicherung wichtig werden.

3.3 Operatives CRM

Das operative CRM umfasst die Unterstützung der Interaktion zwischen Kunde und Unternehmung sowie die dazu erforderlichen Geschäftsprozesse.

Ziel des operativen CRM ist es, die Wege zu verkürzen, d. h. dem Kunden Produkte, Dienstleistungen und diesbezügliche Informationen schneller, flexibler und kostengünstiger bereitzustellen. Um dem Kunden verlässliche Aussagen z. B. über Liefertermin und Verfügbarkeit der Produkte machen zu können, muss das operative CRM an vorhandene Back-Office-Lösungen angebunden werden. Die Lösungen des operativen CRM für die Bereiche Marketing, Vertrieb und Service unterteilen sich in administrative und kontaktunterstützende Aufgaben.

Die administrative Aufgabe im Marketing ist die Steuerung und Unterstützung der Kundenkontakte. Das wird vorwiegend durch das Kampagnenmanagement erreicht, das dem richtigen Kunden das richtige Informations- und Leistungsangebot, im richtigen Kommunikationsstil über den richtigen Kommunikationskanal zum richtigen Zeitpunkt vermitteln soll.

Zu den kontaktunterstützenden Aufgaben des Marketing gehört die Erstellung multimedialer Informationsarchive, in denen alle Informationen über Produkte, Werbematerialien, Marktsituationen, Trainingsunterlagen usw. abgelegt sind. Diese können dann über die entsprechenden Kommunikationskanäle verteilt werden. Somit werden nicht nur die Mitarbeiter der Unternehmung bei ihren Aufgaben unterstützt, es wird auch ein direkter Zugriff der Kunden auf die Archive ermöglicht, die sich dort selbst mit Informationen versorgen können.

Die intensivsten Beziehungen zum Kunden können im Vertrieb, der die Schnittstelle zwischen Kunden und Unternehmung darstellt, aufgebaut werden. Der Vertrieb lernt die Bedürfnisse, Anforderungen und Erwartungen der Kunden durch den persönlichen Kontakt kennen. Dadurch besteht auch die Möglichkeit, Informationen über Wettbewerber zu erlangen.

Die administrativen Aufgaben im Vertrieb liegen in der Unterstützung der Vertriebsmitarbeiter bei der Bearbeitung von Geschäftschancen, laufenden Vertriebsvorgängen, Prognosen, Terminplanungen, Kontakten usw.. Bei der kontaktunterstützenden Aufgabe im Vertrieb geht es vor allem darum, dem Kunden ein individuelles Verkaufserlebnis zu vermitteln. Dies wird durch das Vorhalten elektronischer

Produktkataloge, Produktkonfiguratoren sowie der bereits erwähnten multimedialen Informationsarchive erreicht. Diese Hilfsmittel finden ihren Einsatz nicht nur im Vertriebsaußendienst, sondern auch in anderen Vertriebskanälen, wie z. B. dem Internet.

Der Servicebereich einer Unternehmung umfasst den Kundenservice im Innen- sowie im Außendienst. Die Aufgaben des Innendienstes liegen vorwiegend in der Aufnahme und Bearbeitung von Kontakten, so dass die administrative Aufgabe des Service vor allem die Kontaktunterstützung umfasst. Der Servicemitarbeiter im Außendienst wird vor allem bei Aufgaben unterstützt, die denen des Vertriebs weitgehend ähneln, so dass die entsprechenden Funktionen des Vertriebs übernommen werden können. Im Rahmen der Besuchsnachbereitung kann der Mitarbeiter bei der Erfassung der vorgenommenen Arbeiten und eventuell erkannter Möglichkeiten zum Cross-Selling (Verkauf zusätzlicher Produkte an bestehende Kunden) unterstützt werden.

Die kommunikative Aufgabe des Service ist die Bereitstellung geeigneter Kommunikationskanäle für die Kunden wie kostenlose Telefon-Hotline, Fax, E-Mail oder WWW.

3.4 Kollaboratives CRM

Kunden und Partner wollen (und müssen) effizient und interaktiv betreut werden und von sich aus bestimmen, wann und wie sie mit Produkt- und Dienstleistungsanbietern in Verbindung treten möchten. Funktionalitäten, die in den Bereich kollaboratives CRM fallen, umfassen die gesamte Steuerung und Unterstützung sowie die Synchronisation aller Kommunikationskanäle zum Kunden (vgl. Helmke/Uebel 2001). Darunter fallen der persönliche Kontakt, das Telefon, WWW, E-Mail, Mailings, der Außendienst usw. Eine besondere Rolle kommt dabei dem Callcenter bzw. dessen Erweiterung zu einem Contact Center (auch Customer Interaction Center genannt) als multimedialer Kommunikationsschnittstelle zum Kunden zu (vgl. Abschnitt 6.1).

4 Informationen analysieren

4.1 Analytisches CRM

Der Schlüssel zum Erfolg im CRM liegt in der **Analyse der Kundenbedürfnisse**.

Aufgabe des analytischen CRM ist die systematische Bearbeitung und Auswertung der in den operativen Systemen gesammelten Daten, insbesondere der Daten über Kundenkontakte und Kundenreaktionen.

Die Analysen des Kundenstatus, der aufgezeichneten Geschäftsvorfälle und Kundenreaktionen stellen eine Grundlage für zukünftige Planungen und Entscheidungen dar. Ferner soll das analytische CRM im Idealfall Teil eines Lernprozesses sein, bei dem gewonnene Erkenntnisse in das operative CRM für zukünftige Interaktionen zurückgespielt werden. Die analytischen Aufgaben im Marketing liegen in der kontinuierlichen Analyse der Kundencharakteristika und des Kundenverhaltens.

Beispielhaft sollen hier drei Analysen für das Marketing vorgestellt werden:

- **Kundensegmentierung:** Die differenzierte Ansprache von Kunden verlangt deren Einteilung in Gruppen, die hinsichtlich ihrer Produkt-, Dienstleistungs- und Kommunikationsbedürfnisse möglichst homogen sein sollten.
- **Kundenscoring:** Kunden werden anhand ausgewählter Merkmale bewertet, um z. B. Entscheidungen darüber zu treffen, ob ihnen eine Ware angeboten werden soll oder nicht.
- **Cross-Selling-Analyse:** Das zukünftige Cross-Selling-Potenzial wird anhand des Kaufverhaltens der Kunden prognostiziert.

Eine Einsatzmöglichkeit des analytischen CRM im Vertrieb stellt die Analyse vorhandener Informationen über aktive und potenzielle Kunden dar, um deren Erlöspotenzial zu erkennen und zu nutzen. Dabei können z. B. die folgenden Ziele verfolgt werden:

- **Rechtzeitiges Erkennen von Wiederholungskäufen:** Durch das Unterbreiten frühzeitiger Angebote kann die Unternehmung der selbständigen Suche der Kunden nach Alternativen zuvor kommen.

- **Identifizieren abtrünniger Kunden:** Betrachtet man Kunden, die in der Vergangenheit regelmäßig Käufe getätigt haben, so erkennt man abtrünnige Kunden daran, dass sie nicht nach der für sie typischen Zeitdauer den nächsten Wiederholungskauf getätigt haben. Abtrünnige Kunden wenden sich jedoch nicht unbedingt für alle Zeiten von der Unternehmung ab, sondern können eventuell zurück gewonnen werden, wenn die Gründe für die Unterbrechung der Geschäftsbeziehung bekannt sind und behoben werden.
- **Analyse fehlgeschlagener Angebote:** Alle Angebote, die nicht zu einem Auftrag geführt haben, werden dahingehend untersucht, warum sie nicht zum Abschluss gekommen sind.

Eine der wichtigsten analytischen Aufgaben im Service ist die Durchführung des Beschwerdemanagements. Dabei geht es zunächst darum, die genauen Gründe für das Entstehen der Probleme festzustellen. Probleme mit einem Produkt können z. B. auf Konstruktions-, Material- oder Bedienungsfehler zurückgehen. Ferner geht es auch darum, weitere Kunden zu identifizieren, die ähnliche Probleme haben könnten, ohne dass sie sich bereits beschwert haben. Nur ein Bruchteil der unzufriedenen Kunden beschwert sich, bevor sie zu einem anderen Anbieter abwandern. Unternehmungen sollten ein Programm zur Schnellreaktion auf Beschwerden einrichten. Dazu gehört, dass es Kunden leicht gemacht wird, sich zu beschweren, und dass der Eindruck vermittelt wird, dass ihre Eingaben erwünscht sind.

Technische Grundlage für die individuelle Bedienung der Kunden ist die Zusammenführung aller kundenbezogenen Informationen. Idealerweise erfolgt dies durch ein Data Warehouse, dessen Aufgabe darin besteht, Kundendaten aus den unterschiedlichsten Quellen in ein einheitliches System zu integrieren. Dazu werden die relevanten Informationen selektiert und aufbereitet sowie für entscheidungsunterstützende Analysen bereitgestellt. Dadurch werden auch die operativen Systeme von solchen Analysen entlastet.

Die zentrale Bedeutung des Customer Data Warehouse im Kontext des CRM ist in Abb. 2 dargestellt. Es liefert eine für die Datenanalyse geeignete Aufbereitung der relevanten Daten. Die Aufdeckung der in diesen Daten verborgenen, erfolgsrelevanten Informationen erfordert jedoch spezielle Werkzeuge zur Analyse umfangreicher, multidimensionaler Datenbestände. Für diesen Zweck wurde das Konzept des Online Analytical Processing (OLAP) entwickelt, das in Abschnitt 9.1 näher erläutert wird.

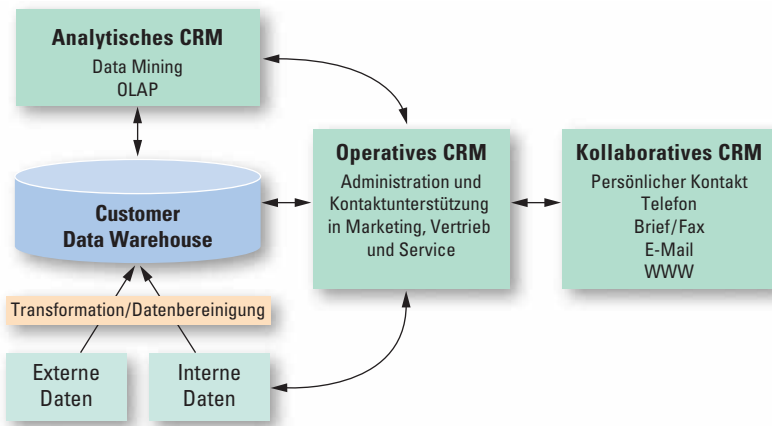


Abb. 2: Customer Data Warehouse im CRM-Konzept (in Anlehnung an Hippner / Wilde 2002)

Auswertungen mit OLAP-Systemen setzen die Kenntnis der fachlichen und technischen Zusammenhänge der Daten und die Art der gewünschten Ergebnisse voraus, um die für die Anwendung benötigten Fragestellungen formulieren zu können. Verborgene Beziehungen oder Muster innerhalb der Daten können durch Abfragen oder mit traditionellen statistischen Verfahren nicht entdeckt werden. Dies ist eine zentrale Aufgabe des Data Mining.

Mit Data Mining können große Datenvolumina mit anspruchsvollen, automatisierten Methoden nach interessanten Mustern durchsucht werden. Aus diesen lässt sich eventuell Wissen generieren, aus dem wiederum Umsätze und Gewinne entstehen können.

Während bei traditionellen statistischen Analysen die Gültigkeit vorher definierter Annahmen überprüft wird, erweitert Data Mining die bisherigen Analyseansätze durch die Suche nach bisher unbekanntem Wissen über Zusammenhänge im Kundenverhalten. Bevor der Prozess des Data Mining gestartet wird, sollte jedoch Klarheit über die Ziele bestehen, die damit verfolgt werden, um Anhaltspunkte für die richtige Auswahl von zu untersuchenden Daten und zu verwendenden Methoden zu gewinnen.

Der Data-Mining-Prozess umfasst die Auswahl, Vorverarbeitung, Transformation und die eigentliche Analyse der Daten. Die gefundenen Muster müssen schließlich interpretiert und evaluiert werden, bevor Schlussfolgerungen gezogen werden können. Data Mining eignet sich für folgende Aufgaben (vgl. Alpar/Niedereichholz 2000):

- **Klassifikation:** Betrachtete Objekte sollen einer vorher bestimmten Klasse zugeordnet werden. Die Zuordnung findet aufgrund der Objektmerkmale und der Klasseneigenschaft statt. Den Klassen werden Namen vergeben, die die klassenbildende Eigenschaft aller Klassenmitglieder beschreiben, z. B. „treue Kunden“ oder „unprofitable Filialen“.
- **Segmentierung:** Objekte werden in Gruppen zusammengefasst, die vorher nicht bekannt sind. Die konzeptionelle Bedeutung der Gruppen wird von Benutzern aufgrund der gemeinsamen Eigenschaften der Mitglieder der neu entstandenen Gruppen festgelegt.
- **Prognose:** Ein unbekannter Merkmalswert soll auf der Basis anderer Merkmale oder von Werten des gleichen Merkmals aus früheren Perioden vorhergesagt werden. So können z. B., ausgehend von Absatzreihen, Absatzprognosen erstellt werden.
- **Abhängigkeitsanalyse:** Es werden Beziehungen zwischen den Merkmalen eines Objekts (oder Vorgangs) oder zwischen verschiedenen Objekten gesucht. Es könnte sich z. B. aufgrund der Analyse von Warenkörben herausstellen, dass bestimmte Artikel häufig zusammen oder in kurzer zeitlicher Abfolge gekauft werden.
- **Abweichungsanalyse:** Es sollen die Objekte identifiziert werden, die den Regelmäßigkeiten der meisten anderen Objekte nicht folgen, und die Ursache für die Abweichungen soll festgestellt werden.

4.2 Wirtschaftlichkeit der Kundenbeziehung

Kundenbindung ist kein Selbstzweck und geradezu schädlich bei Kundenbeziehungen, die „sich nicht rechnen“.

Bei Kunden darf grundsätzlich nur soviel in die Beziehung investiert werden, wie es das ökonomische Potenzial der einzelnen Kunden rechtfertigt. Ausnahmen können Kunden darstellen, die als Meinungsmacher (opinion leader) gelten. Daher wird im CRM ein hohes Maß an Anstrengungen, methodischem Know-how sowie Zeit darauf verwandt, die Investitionswürdigkeit der einzelnen Kunden möglichst präzise und zuverlässig zu ermitteln. In diesem Sinne liegt in der expliziten Ungleichbehandlung der Kunden ein Erfolgsgeheimnis des CRM. Mit der Berechnung des Kundenlebenszeitwerts (customer life time value, CLTV), abgekürzt auch Kundenwert, kann eine Unternehmung die **Wirtschaftlichkeit der Kundenbeziehung prüfen**. Zur Messung dieses Werts ist jedoch eine exakte Formel nötig (siehe Abschnitt 9.2), die den Einfluss von Marketingausgaben auf den Kundenlebenszeitwert verdeutlicht.

Die Kenntnis der Kundenbedürfnisse und der berechnete Kundenwert bilden die Basis für das Verhalten der Unternehmung gegenüber dem Kunden. **Jeder Kunde wird, entsprechend seinem (erwarteten) Kundenwert akquiriert, bedient oder aufgegeben.**



5 Electronic Customer Relationship Management

5.1 Besonderheiten von eCRM

Abnehmende Kundenloyalität und schwächere Produktdifferenzierung verschärfen den Wettbewerb in globalisierten und liberalisierten Märkten. Durch das Internet und andere neue Medien nimmt die (weltweite) Preistransparenz zu und die Kundenbindung eventuell ab, worauf Unternehmungen mit verstärkten Anstrengungen zur Erhöhung der Kundenloyalität reagieren müssen.

Electronic CRM (eCRM) ist die Übertragung des CRM-Konzepts auf das Internet. eCRM umfasst „die Analyse, Planung und Steuerung der Kundenbeziehungen mit Hilfe elektronischer Medien, insbesondere des Internets, unter dem Ziel einer umfassenden Ausrichtung der Unternehmung auf ausgewählte Kunden“ (Eggert/Fassott 2001).

Zusätzlich zu herkömmlichem CRM erlauben eCRM-Lösungen also auch die Einbindung des Internets als interaktiver Kommunikationskanal in das Kundenbeziehungsmanagement. Wenn eine Unternehmung das Internet nutzt und eine E-Commerce-Anwendung implementiert hat, kann es zusätzliche Kundengruppen erreichen und daraus anfallende Informationen über die Kunden als Basis für erfolgreiches CRM sammeln. In Abb. 3 soll die Abgrenzung zwischen den Begriffen CRM und eCRM veranschaulicht werden.

Onlinekunden weisen einen höheren Kundenwert als herkömmliche Kunden auf, da die Akquisitionskosten niedriger sind und Cross-Selling-Potenziale im Internet leichter realisiert werden können. Die niedrigeren Akquisitionskosten kommen daher, dass die Kundenansprache im Internet mit weniger Streuverlusten als in klassischen Medien verbunden ist. Des Weiteren verbreiten sich Informationen im Internet wesentlich schneller als in anderen Medien. So wird z. B. eine Empfehlung, die in einem Diskussionsforum oder in einem Newsletter veröffentlicht wird, gleich von sehr vielen potenziellen Kunden gelesen. Dieses Phänomen wird als *virales Marketing* bezeichnet. Der Begriff „viral“ ist von „Virus“ abgeleitet und soll den Mechanismus bezeichnen, bei dem sich eine Marketing-Botschaft, vergleichbar zu einem Virus, explosionsartig verbreitet.

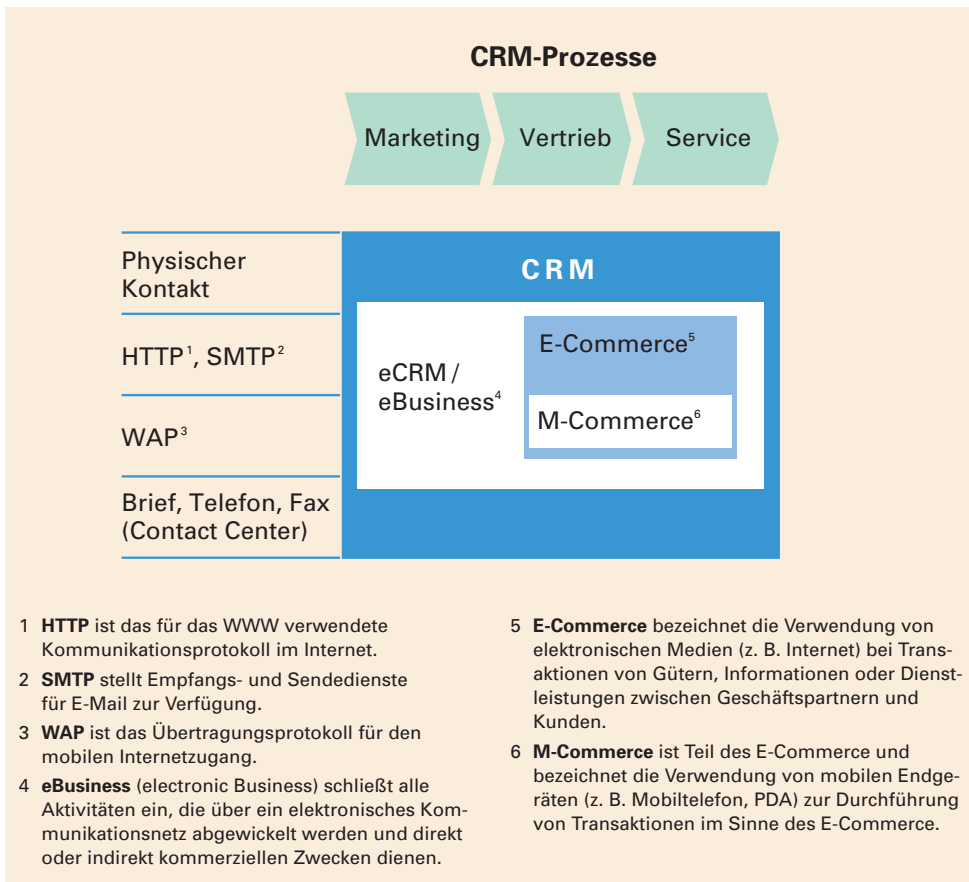


Abb. 3: Abgrenzung der Begriffe CRM / eCRM (vgl. Schulze 2002)

Cross-Selling-Potenziale lassen sich im Internet leichter realisieren, weil das Angebot sofort und automatisch an den Kunden angepasst werden kann. Ferner können Online-Geschäfte schnell und leicht erweitert werden, und sie lassen sich von Kunden viel schneller auch mal „zwischendurch“ besuchen als Geschäfte aus „Ziegeln und Mörtel“ (brick and mortar).

Traditionelle Massenmedien wie Fernsehen, Radio oder Zeitungen können nur Gruppen adressieren, nie Individuen. Telefongespräche, Anschreiben und Kataloge bieten die Möglichkeit der selektiven Ansprache, weisen jedoch Einschränkungen in der Multimediafähigkeit auf. CDs haben sehr gute Multimediafähigkeiten, verlieren aber wie Kataloge relativ schnell an Aktualität. Die Richtung der Kommunikation

erfolgt dabei immer vom Anbieter zum Kunden. Antworten erfordern, außer bei Telefonansprache, zusätzlichen Zeit- und Kostenaufwand und sind oft nur über einen Medienbruch zu erreichen.

Das Internet eignet sich hervorragend zur direkten und individuellen Kommunikation, obwohl es eigentlich ein Massenmedium darstellt.

Jeder Kunde kann nach seinen persönlichen Präferenzen bedient werden. Neben zahlreichen Kommunikationsmöglichkeiten können auch Transaktionen durchgeführt werden. Informationen können im Internet kostengünstig übertragen und leicht aktualisiert werden. Der Kunde kann sich die gewünschten Informationen zu jeder beliebigen Zeit abholen.

5.2 Sammeln von Kundeninformationen im Internet

Vor dem Hintergrund der Informationsflut in internetbasierten Anwendungen ist es offensichtlich, dass eCRM eng mit der Fähigkeit verbunden ist, große Datenmengen zu verwalten und analysieren zu können. Das Internet bietet die Möglichkeit der einfachen und kostengünstigen Datengewinnung auf den folgenden Interaktionsebenen:

- **Informationsebene:** Logfiles, Logins
- **Kommunikationsebene:** E-Mail, Formulare
- **Transaktionsebene:** Bestell- und Kaufprozesse

Bei jedem Klick auf eine Website fallen Daten an, die Informationen über z. B. die Internet-Adresse des Nutzers, die vorher besuchte Seite oder den Zeitpunkt des Aufrufs enthalten. Es entsteht also kein zusätzlicher Erhebungsaufwand, und aufgrund der automatisierten Erhebung ist eine eventuell unbeabsichtigte Verfälschung der Daten durch menschliche Beobachter ausgeschlossen. Die gewonnenen Daten liegen bereits in elektronischer Form vor, wodurch die Anbindung an das analytische CRM ohne manuelle Eingriffe möglich ist. Die Ergebnisse der Datenanalyse können sofort in den weiteren Dialog eingebaut werden. Die in einem Logfile enthaltenen Informationen werden oft in einem standardisierten Format gespeichert. Die im sogenannten NCSA extended/combined Log Format dargestellten Informationen sind als ein Beispiel in Tab. 1 kurz erklärt.

host: Rechner, von dem der Zugriff stammt (als IP-Adresse oder Domainname).

rfc931: Username nach Dokument RFC931 (meist nicht vorhanden).

authuser: Name des autorisierten Benutzers, falls der Zugriff auf den URL (Uniform Resource Locator, d. h. die Adresse im Internet) beschränkt ist.

datetime: Datum, Uhrzeit der Anfrage (lokale Zeit, mit Abweichung von Greenwich).

request: Erste Zeile des HTTP-Requests (Anfrage des Webbrowsers), umfasst i. d. R. HTTP-Methode, URL und Parameter. Die meisten Web-Server stellen diese Elemente auch einzeln zum Logging zur Verfügung.

status: Status-Code nach HTTP. Gibt entweder den erfolgreichen Zugriff oder den Grund für einen Misserfolg an.

bytes: Anzahl der Bytes, die aufgrund dieses Zugriffs übertragen wurden.

referer: URL der Ressource, die den Verweis auf die mit der Transaktion angeforderte Ressource enthielt.

useragent: Bezeichnung des Web-Browsers oder sonstigen Client-Programms, von dem der Zugriff stammt.

Tab. 1: Die Elemente eines Logfiles im NCSA-Format

Zur Verdeutlichung sind in Tab. 2 einige Sätze nach diesem Format angeführt.

host	rfc 931/authuser	datetime	request	status	bytes	referer	useragent
137.248. 21.124	- -	[25/Feb/2003: 16:24:25 +0100]	GET/manual/ index.html HTTP/1.1	200	10051	www.google.de	Mozilla/4.0 (compatible; MSIE 6.0; Windows NT 5.0)
137.248. 21.124	- -	[25/Feb/2003: 16:24:26 +0100]	GET/manual/ images/header.gif HTTP/1.1	200	4084	http://pc02ig. wiwi.uni-marburg. de/manual/index.html	Mozilla/4.0 (compatible; MSIE 6.0; Windows NT 5.0)
137.248. 21.124	- -	[25/Feb/2003: 16:24:27 +0100]	GET/manual/ images/pixel.gif HTTP/1.1	200	61	http://pc02ig. wiwi.uni-marburg. de/manual/index.html	Mozilla/4.0 (compatible; MSIE 6.0; Windows NT 5.0)
192.168. 21.15	- -	[25/Feb/2003: 16:24:27 +0100]	POST/register/ new.php HTTP/1.1	200	1540	http://pc02ig. wiwi.uni-marburg. de/register/index.html	Mozilla/5.0 (compatible; Konqueror/3.1; Linux)

Tab. 2: Auszug aus einem Logfile im NCSA-Format

Die beim Besuch einer Internetseite anfallenden Daten sind in anonyme Daten und „identifizierbare“ Daten zu unterscheiden. Anonyme Daten erhält man von Kunden bzw. Besuchern der Internetpräsenz, die nicht als Benutzer bekannt sind, sich also nicht auf der Homepage der Unternehmung angemeldet haben oder Transaktionen durchgeführt haben, die eine Benutzeridentifikation erfordern. Hat der Benutzer Cookies* akzeptiert, so kann man zumindest seine Besuche über die Zeit miteinander verknüpfen. Tätigt er dann einmal einen Kauf, so werden aus anonymen Daten identifizierbare Daten. Besucht ein Benutzer eine Website von mehreren Rechnern aus auf, z. B. von zu Hause und aus dem Büro, wird man diese Besuche nur mit Cookies nicht miteinander verknüpfen können. Ferner ist es auch mit Cookies nicht möglich, unterschiedliche Benutzer, die mit demselben Rechner eine Website besuchen, zu erkennen.

Identifizierbare Daten erhält man dann, wenn sich der Besucher auf der Internetseite mit Benutzername und Passwort registriert hat oder wenn er identifizierende Transaktionen durchgeführt hat.

Identifizierbare Daten besitzen ein größeres Potenzial als anonyme Daten, weil man sie mit anderen kundenbezogenen Daten verknüpfen kann. Aus diesem Grund sollte den Kunden eine Registrierung auf der Website der Unternehmung und somit die Preisgabe personenbezogener Daten in Form gewisser Vorteile schmackhaft gemacht werden. Dies kann durch die Freischaltung zusätzlicher, sonst gesperrter Inhalte der Website, durch die Gewährung von Prämien für Vielsurfer oder andere Maßnahmen, geschehen.

Aus den angefallenen und gespeicherten Daten kann eine Vielzahl von Informationen abgeleitet werden, wie z. B. die Verweildauer während eines Besuchs, die Anzahl abgerufener Seiten oder häufig gewählte Pfade durch das Webangebot. Eine wichtige Information ist z. B. der Anteil der Käufer unter allen Besuchern der Website. Eine weitere wichtige Information ist der Zeitpunkt des Kaufabbruchs, d. h. an welcher Stelle brechen Interessenten den Kaufvorgang ab. Haben sie das gesuchte Produkt nicht gefunden, obwohl es eigentlich vorhanden ist? Brechen sie

* Ein **Cookie** ist eine kleine Datei, die lokal auf dem Rechner des Surfers abgelegt wird und Informationen enthält, die diesen Besucher (den Rechner) identifizieren, so dass er beim nächsten Besuch dieser Site wieder „erkannt“ wird. Meist wird dem Cookie eine „Lebensdauer“ mitgegeben, die von der Beendigung des Besuchs bis hin zu mehreren Jahren reichen kann. Verwendet werden Cookies z. B. für Warenkörbe, für persönlich zugeschnittene Websites und zur Benutzererkennung.

den Kauf ab, nachdem sie die angebotenen Zahlungsverfahren gesehen haben oder erst dann, wenn die Versandkosten berechnet werden? Solche Informationen können beim Offline-Verkauf nicht automatisch, sondern nur durch aufwändige und teure Marktforschung ermittelt werden.

Die in Logfiles angefallenen Einzeldaten müssen geeignet vorverarbeitet und aggregiert werden, bevor sie in einer OLAP- oder einer anderen Datenbank abgelegt und dort mit anderen Daten verknüpft werden können (sofern sie identifizierbar sind). Eine Möglichkeit ist z. B., die Daten auf der Besuchsebene zusammenzufassen, so dass die entsprechenden Einträge u. a. folgende Daten enthalten: Kundennummer, Besuchsdatum, Besuchsdauer, Anzahl aufgerufener Seiten, betrachtete Produkte, initiierte Transaktionen. Ein Beispiel zur Auswertung aus Logfiles abgeleiteter Daten, die mit anderen Vertriebs- und Marketingdaten verknüpft wurden, ist in Abb. 4 dargestellt.

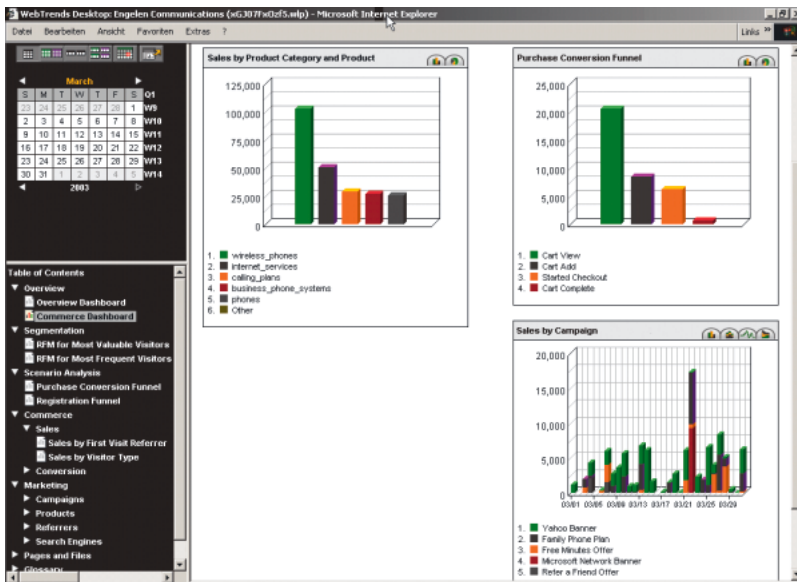


Abb. 4: Auswertung von Log- und anderen Daten mit „Webtrends Reporting Series“ von NetIQ

Im linken unteren Teil des Bildschirms kann zwischen verschiedenen Auswertungen gewählt werden, die dann im rechten Teil angezeigt werden. Links oben kann der

zeitliche Bezug eingestellt werden. Im Bild ist die Auswertung „Commerce Dashboard“ für März 2003 ausgewählt worden. Das Diagramm links oben im rechten Bildschirmfenster zeigt die Umsätze nach Produktkategorien. Das Diagramm rechts oben gibt an, wie viele Besucher welches Stadium im Auswahl- und Kaufprozess erreicht haben. „Cart View“ bedeutet dabei, dass der elektronische Einkaufswagen mindestens einmal aufgerufen wurde, „Cart Add“ heißt, dass ein Besucher mindestens ein Produkt in den Wagen übernommen hat, „Started Checkout“ bedeutet, dass der eigentliche Kaufvorgang eingeleitet wurde und „Cart Complete“ steht für eine abgeschlossene Transaktion. Das rechte untere Diagramm stellt die Umsätze dar, die aufgrund bestimmter Marketingkampagnen erzielt wurden. In der Einzeldarstellung dieser Auswertung kann auch die Umsatzwirkung der Marketingkampagnen auf einzelne Produkte analysiert werden.

Die aus dem Surfverhalten gewonnenen Daten können auch als Grundlage zur Personalisierung der Website dienen. Damit ist die Anpassung einer Website bezüglich Inhalt oder Aussehen an ihren Besucher gemeint. Eine inhaltliche Anpassung könnte ein nur bestimmten Kunden gemachtes Sonderangebot sein, z. B. für Besucher, die die Website oft besucht und sich bestimmte Produkte angesehen haben, aber noch nie etwas gekauft haben. Eine Anpassung im Aussehen der Website könnte das Angebot von Menüs sein, die zuerst oder ausschließlich Produktkategorien enthalten, für die sich der Besucher in der Vergangenheit interessiert hat.

Die Speicherung und Verarbeitung personenbezogener Daten ist durch das Bundesdatenschutz- und andere Gesetze geschützt.

Bei der Einführung eines CRM-Systems ist deswegen darauf zu achten, dass die Verwendung personenbezogener Daten ausschließlich unter Beachtung der Datensparsamkeit und der Zweckbindung durchgeführt wird. Eine Legitimation zur Verarbeitung dieser Daten muss sichergestellt sein. Es sind originäre Daten und reine CRM-Daten zu unterscheiden. Originäre Daten sind im Rahmen eines bestehenden Vertragsverhältnisses generiert und daher mit ausdrücklicher Einwilligung des Vertragspartners legitimiert erhoben, verarbeitet und gespeichert worden. Im Rahmen des vereinbarten Zwecks dürfen diese Daten ohne weitere Einwilligung verarbeitet werden. Für die Verarbeitung reiner CRM-Daten über den vereinbarten Zweck hinaus fehlt die eindeutige Legitimation. Handelt es sich bei den zu speichernden Daten ausschließlich um Adress- und Kommunikationsdaten, ist eine Speicherung als unkritisch zu sehen. Alle darüber hinaus gehenden Speicherungen bedürfen der Einwilligung der betroffenen Personen.

Der verantwortungsbewusste Umgang mit dem Datenschutz sollte in der Unternehmung als Wettbewerbsvorteil genutzt werden. Die Kunden sollten stets über die innerbetrieblichen Maßnahmen zur Einhaltung des Datenschutzes informiert und von der Notwendigkeit der Verarbeitung personenbezogener Daten überzeugt werden.

Eine offensive Informationspolitik zum Schutz der Privatsphäre der Kunden stellt die Glaubwürdigkeit der Unternehmung unter Beweis und rechtfertigt das Vertrauen der Kunden.

Eine weitere Möglichkeit der Datengewinnung im Internet sind Online-Datenerhebungen. Dabei werden Fragebögen per E-Mail verschickt, was eine vorherige Erlaubnis erfordert (Permission Marketing) oder im WWW angeboten, wo sie direkt ausgefüllt und per Mausklick abgeschickt werden können. Die Erlaubnis zur Versendung von E-Mails sollte bei der Registrierung eingeholt werden. Auch hier verbessern sich die Chancen, dass Kunden kooperieren, wenn ihnen entsprechende Vorteile angeboten werden. Ein solches „Lockmittel“ ist z. B. die vorzeitige Benachrichtigung über kommende Sonderangebote.

Die Vorteile der Online-Datenerhebung sind vor allem die Schnelligkeit des Rücklaufs und die niedrigen Kosten der Erhebung.

Das macht sie insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmungen (KMU) interessant. Nachteilig wirkt sich die i. d. R. fehlende Repräsentativität solcher Umfragen aus. Die Befragung registrierter Kunden per E-Mail erreicht meistens eine relativ hohe Teilnehmerquote. Voraussetzung dafür ist allerdings die regelmäßige Pflege des Teilnehmerpools, insbesondere der Ausschluss von sogenannten Karteileichen. Bei Online-Fragebögen entfällt der zusätzliche, fehleranfällige Schritt der Datenerfassung, wodurch die Quote der auswertbaren Fragebögen deutlich erhöht werden kann.

5.3 Integration der Online-Aktivitäten mit anderen Vertriebskanälen

Der Begriff Vertriebskanal bezieht sich auf die unternehmerischen Absatzwege, auf denen die Unternehmung ihre Produkte dem Kunden anbietet. Grundlegend ist dabei die Entscheidung, ob Handelsbetriebe zwischengeschaltet werden oder nicht, d. h. ob die Ware direkt oder indirekt an die Endabnehmer verkauft wird. Dabei ist es beim indirekten Vertrieb unerheblich, wie viele Handelsstufen (Großhandel, Einzelhandel) in den Vertriebsprozess integriert sind. Wegen der Verschiedenartigkeit der beiden Vertriebsformen und ihrer jeweiligen Ausprägungen versuchen Hersteller zunehmend, sich beider Formen zu bedienen. Man spricht dann vom mehrgleisigen Absatz.

Mitte der 80er-Jahre wurden neue Kommunikationskanäle zum Kunden eröffnet: Callcenter auf Basis des Telefons, PC-Lösungen über Diskettenaustausch zwischen Kunde und Unternehmung sowie PC-Lösungen mit der Möglichkeit zur Einwahl in die Unternehmungscomputer über direkte Leitungen oder proprietäre Online-Dienste wie z. B. Bildschirmtext. Seit etwa 1996 hat sich das Internet mit Diensten wie WWW und E-Mail als eine weitere Form der direkten Kommunikation und des direkten Vertriebs etabliert. Es ist allerdings keineswegs so, dass das Internet alle bisherigen Wege, mit den Kunden in Kontakt zu treten, ersetzen wird. Vielmehr werden die traditionellen Vertriebsformen und das Internet aufeinander abgestimmt. So wird z. B. in einer Briefaktion zwecks Direktvertrieb versucht, das Interesse der Kunden für ein Produkt zu wecken, aber für ausführlichere Informationen auf das Internet verwiesen. Durch das Internet erhöht sich für die Unternehmung der Komplexitätsgrad des CRM, da ein neuer Berührungspunkt mit den Kunden hinzugefügt wird. Die wichtigsten Formen des Direktvertriebs aus heutiger Sicht sind:

- **Filiale:** Kundenkontakt beim Unternehmungsbesuch durch den Kunden
- **Selbstbedienungssystem:** Kundenkontakt über ein System zur selbständigen Transaktionsabwicklung durch den Kunden
- **Außendienst:** Kundenkontakt beim Kundenbesuch durch Außendienstmitarbeiter
- **Direct Mail System:** Kundenkontakt über zentrale Innendienstorganisation der Unternehmung zur Transaktionsabwicklung
- **Customer Interaction Center:** Kundenkontakt über zentrale Organisationseinheit der Unternehmung zur Abwicklung von Kundenkontakten
- **E-Commerce-Lösungen:** Kundenkontakt über WWW-Applikation zur Transaktionsabwicklung
- **Proprietäre PC-Lösungen:** Kundenkontakt über eine PC-Lösung zur Transaktionsabwicklung

Aus Sicht der Unternehmung ist es wichtig, ob ein Kunde z. B. über die Filiale oder über ein Callcenter in Kontakt tritt, denn unterschiedliche Zugangswege verursachen der Unternehmung unterschiedliche Kosten. Für die Kunden sind mit unterschiedlichen Zugangsformen unterschiedlicher Komfort und eventuell auch unterschiedliche Kosten verbunden, so dass es für Kunden ebenfalls wichtig sein kann, wie sie Kontakt mit der Unternehmung aufnehmen.

Die Unternehmung sollte versuchen, die Kunden zur Nutzung der kostengünstigen Formen des Direktvertriebs zu bewegen, bzw. kostenabhängige Preise für die Nutzung der verschiedenen Medien zu vereinbaren.

Unternehmungen und Kunden tauschen ihre jeweiligen Leistungen also über eine Kombination unterschiedlicher Vertriebskanäle und Medien aus, wie in Abb. 5 dargestellt.

In der Vergangenheit waren es die Anbieter, die bestimmt haben, auf welchem Weg sie mit den Kunden Kontakt aufnahmen. In Zukunft werden es die Kunden sein, die diese Entscheidung treffen. Dies wird künftig auch einzelne Transaktionen einschließen. Demnach kann sich ein Kunde über das Angebot der Unternehmung im Internet informieren, weitergehende Informationen über das Callcenter abfragen und dort auch einen Termin mit einem Außendienstmitarbeiter vereinbaren. Nach einem persönlichen Gespräch entscheidet sich der Kunde zum Kauf und der weitere Service wird über das Callcenter oder das Internet abgewickelt.

Das Internet bildet dann eine effektive Möglichkeit zur Kundenansprache, wenn es als ein zusätzlicher, interaktiver Baustein nahtlos in alle anderen Zugangswege zum Kunden eingebunden ist. Eine intelligente Kombination des Internets mit traditionellen Vertriebsformen kann zu einer deutlichen Steigerung der Produktivität führen, die vor allem aus der Entlastung der Vertriebsmitarbeiter resultiert, die sich somit intensiver der Pflege vorhandener Kundenbeziehungen widmen können.

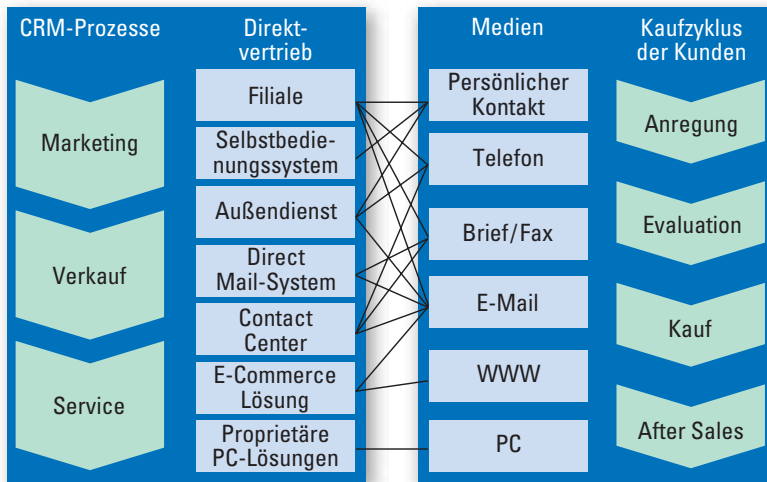


Abb. 5: Kundensicht und Unternehmungssicht (vgl. Schulze 2002)

Typische Fehler, die beim Zusammenspiel zwischen Internet und anderen kundenorientierten Aktivitäten auftreten, sind z. B.:

- es wird vergessen, einen Domainnamen für ein zukünftiges Produkt zu reservieren
- eine Website wird offline beworben, bevor sie freigeschaltet wird oder
- in der Werbung versprochene Detailinformationen sind auf der Website nicht zu finden

Diese Fehler treten insbesondere in großen Organisationen aufgrund mangelnder Koordination oder fehlender Prozessstandardisierung auf. Ein anderes Problem, das kleine und große Unternehmungen haben, sind unbeantwortete E-Mails, obwohl Kunden zu dieser Interaktion on- und offline animiert wurden. Solche „kleinen“ Fehler sollten durch die Entwicklung von standardisierten Prozessen und eindeutige Aufgabenzuordnungen vermieden werden.

Ein gutes CRM-System sollte in der Lage sein, die in Checkliste 8.4 aufgeführten Fragen zu beantworten, unabhängig davon, welche Teile automatisiert sind. Da wichtige Komponenten des CRM bei vielen Kunden nur mit Hilfe des Computers sinnvoll realisiert werden können, wird im nächsten Kapitel die dafür geeignete Software betrachtet.

6 Softwareunterstützung

In diesem Kapitel werden Softwarelösungen zur Unterstützung des CRM vorgestellt. Seit etwa zehn Jahren existieren Standardsoftwarepakete für CRM. Diese sind zwar nicht auf die spezifischen Anforderungen einer Unternehmung zugeschnitten, bestenfalls auf eine Branche, bieten dafür aber eine schnelle Verfügbarkeit und die nötige Unterstützung durch den Hersteller (vgl. Abschnitt 6.1). Alternativ bietet sich die Nutzung und Erweiterung von Bürosoftware (Tabellenkalkulation, E-Mail-Clients, kleine Datenbank-Management-Systeme, Textverarbeitungs- und Präsentationsprogramme usw.) an, die speziell auf die Belange der Unternehmung zugeschnitten werden kann (vgl. Abschnitt 6.2).

6.1 Dedizierte CRM-Systeme

Vor der Einführung einer dedizierten (eigens für diese Aufgabe bereitgestellten) CRM-Lösung in der Unternehmung sollte zunächst die Frage geklärt werden, ob dies für die jeweilige Unternehmung überhaupt sinnvoll ist. Hilfreiche Kriterien zur Beantwortung dieser Frage können z. B. sein:

- **Anzahl der Kunden:** Verfügt die Unternehmung über wenige Kunden, so kann das Kundenverhalten in der Regel mit einfacher Tabellenkalkulationssoftware analysiert werden. Verfügt es dagegen über viele Kunden, so wird die Tabellenkalkulationssoftware mit der Aufgabe der Analyse des Kundenverhaltens überfordert sein und die Anschaffung bzw. Nutzung spezieller CRM-Software scheint angebracht.
- **Kontaktverhalten:** Treten die Kunden häufig und über verschiedene Kanäle und Medien mit der Unternehmung in Kontakt, so ist das Verhalten der Kunden nicht mit herkömmlichen Systemen zu analysieren.
- **Umfang des Service- und Außendienstes:** Werden komplexe oder technologisch anspruchsvolle Produkte vertrieben, so verfügt eine Unternehmung in der Regel über eine große Anzahl an Service- und Außendienstmitarbeitern, deren Erfahrungen und Einschätzungen über das Kundenverhalten ohne spezielle Regelungen (z. B. Erstellung von Besuchsberichten), die von geeigneter CRM-Software unterstützt werden können, verloren gehen würde.

Ist eine Unternehmung zu dem Entschluss gekommen, CRM-Software anzuschaffen, so sind die in Checkliste 8.3 genannten Auswahlkriterien bei der Investitionsentscheidung hilfreich. Im deutschsprachigen Raum werden eine Vielzahl von Softwarelösungen zur Marketing-, Vertriebs- und Serviceunterstützung angeboten. Die meisten Anbieter decken jeden der drei Bereiche ab, wobei sie oft auf einen der drei spezialisiert sind. Eine Auswahl von CRM-Software-Anbietern ist in Checkliste 8.2 aufgeführt.

Mit Hilfe der CRM-Software können alle Mitarbeiter einer Unternehmung auf alle Kundendaten und -informationen zugreifen (*one face of the customer*), wodurch ein über alle Kommunikationskanäle und über alle Unternehmungsbereiche konsistentes Auftreten gegenüber dem Kunden sichergestellt wird (*one face to the customer*). CRM-Standardsoftware ist komplex, da Internet-Technologien und verschiedene Datenbanken und Anwendungen miteinander verknüpft werden. Dies erfordert eine ausgefeilte IT-Infrastruktur und insbesondere die Vorbereitung der Mitarbeiter und ihre Aufgeschlossenheit gegenüber diesen neuen Technologien.

Viele Unternehmungen werden sich des Kostenaufwands zur Einführung einer kommerziellen CRM-Software erst im Laufe der Zeit bewusst, wenn es z. B. um die Integration der neuen Software in vorhandene Systeme oder in andere betriebswirtschaftliche Anwendungen geht.

CRM-Standardsoftware beinhaltet eine Vielzahl an Funktionen, deren Bezeichnungen zwar von Anbieter zu Anbieter differieren, aber im Kern die gleichen Ergebnisse liefern. Aus der Summe aller Funktionen von CRM-Software kann man einzelne den Bereichen Marketing, Vertrieb und Service direkt zuordnen. Funktionen zur Unterstützung des **Marketings** sind z. B.:

- Kampagnenmanagement: das Kampagnenmanagement besteht aus der Planung, Durchführung und Kontrolle von Marketingmaßnahmen
- Kundenselektion: Auswahl bestimmter Kunden, die als Adressaten für eine Marketingaktion dienen
- Abwicklung und Auswertung von Marktuntersuchungen
- Pflege der multimedialen Informationsarchive (siehe Abschnitt 3.3)

Abb. 6 zeigt die Auswertung der Effektivität von Marketingkampagnen beispielhaft durch die Analyse der Einnahmen pro Produktlinie und der Höhe der Einnahmen pro Kunde. Software-Unterstützung für den **Vertrieb** kann z. B. durch folgende Funktionen gewährleistet werden:

- Verwalten der Kundenkontakte und der Ansprechpartner beim Kunden mit Angaben zum Aufbau und zur Organisation der Kundenunternehmung
- Unterstützung der Vertriebsmitarbeiter beim Erkennen von Verkaufschancen. Dabei kann jederzeit der Status eines Kundenkontakts von der noch anonymen Adresse bis zum letztendlichen Vertragsabschluss abgefragt werden, um einen aktuellen Überblick über bestehende Verkaufschancen zu erhalten.
- Produktkonfiguratoren zur Vorbereitung der Angebotserstellung
- Vertriebsplanungen (zukünftiger Umsatz), Vertriebsanalysen und Zukunftsprognosen durch Ableitung von Trends vergangener Aktivitäten

Software-Unterstützung für den **Service** kann z. B. erfolgen durch:

- Bereitstellung von Standardschritten und Aktivitätenlisten zur Abwicklung des Beschwerdemanagements
- Hilfe bei der Entgegennahme und Bearbeitung von Kundenfragen durch die Bereitstellung von unternehmensinternen Suchmaschinen, Antworten auf häufig gestellte Fragen (Frequently Asked Questions, FAQ), Listen mit den Kundenkontakten usw.
- Erstellen eines Internet-Service zur selbständigen Problemlösung durch die Kunden. Auf der Homepage der Unternehmung sollten Downloads mit Informationen und Programmen zur Verfügung gestellt werden, virtuelle Communities (Foren, Chats) unterhalten werden und die Kunden sollten die Möglichkeit haben, mit den Servicemitarbeitern via E-Mail in Kontakt zu treten.

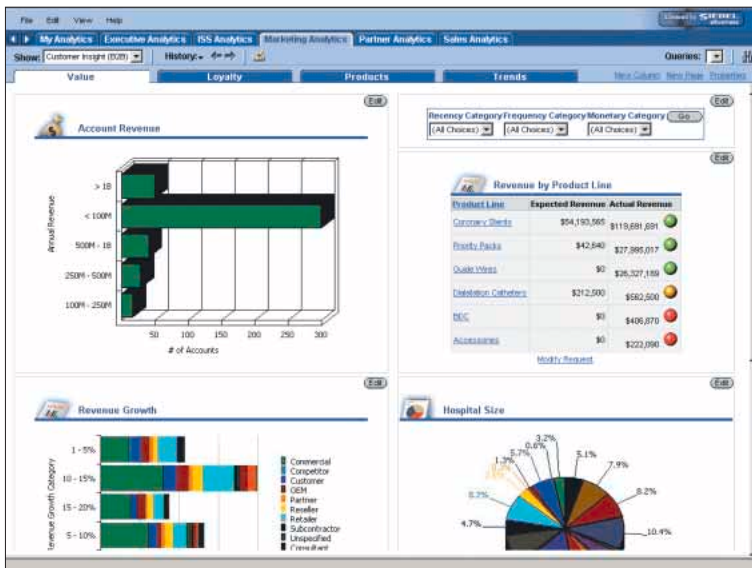


Abb. 6: Auswertung einer Marketingkampagne von Siebel Systems

Eine Möglichkeit zur Erweiterung in der Unternehmung vorhandener Ressourcen stellt die Aufwertung des Callcenters zu einem sogenannten Customer Interaction Center (CIC) dar. Waren bisher die Tätigkeiten des Callcenters auf die Bearbeitung von Kundenanrufen jeglicher Art beschränkt, so kann das CIC der Marketingabteilung künftig detaillierte Informationen über frühere Interaktionen mit Kunden liefern. Die dazu notwendige Software gibt dem CIC-Mitarbeiter Hilfestellungen bei jeder Interaktion und gewährleistet durch die vorgegebene, schrittweise Vorgehensweise einen konsistenten und einheitlichen Kundenservice.

Eine Möglichkeit zur Nutzung einer kompletten CRM-Software zu verhältnismäßig niedrigen Kosten bietet das Application Service Providing (ASP). Dabei werden die CRM-Anwendungen nicht in der Unternehmung selbst betrieben, sondern die Nutzung erfolgt über das Internet oder über proprietäre Netze (vgl. Koch/Jüptner 2002).

Daraus ergeben sich u. a. Kostenvorteile, die insbesondere für die kleinen und mittleren Unternehmungen wichtig sind. Bei der Nutzung des ASP-Angebots sparen die Unternehmungen bei den Anschaffungskosten und Lizenzgebühren und profitieren von einer schnellen Implementierung und der Erfahrung des Anbieters.

Auch das Problem immer kürzer werdender Innovationszyklen wird reduziert, da keine teuren Updates für die Software gekauft werden müssen, sondern immer online auf die neueste Version zugegriffen werden kann. ASP-Anbieter für CRM-Software sind sowohl Softwarehäuser, die eher auf den Verkauf von Software spezialisiert sind, als auch Outsourcinganbieter, die auf Software von Drittanbietern zurückgreifen.

Neben den großen, dedizierten Softwarelösungen gibt es auch „kleinere“, die zu wesentlich niedrigeren Kosten angeboten werden. Diese Lösungen leisten aber im Vergleich zu den großen Systemen wesentlich weniger und bilden i. d. R. nicht den gesamten CRM-Prozess ab. Sie erlauben die Einbindung vorhandener Bürosoftware, über die sie teilweise sogar bedient werden können. Die Übergänge von den unternehmungsweiten Softwarelösungen zu den kleineren Systemen sind fließend.

KMUs verfügen i. d. R. nicht über unternehmungsweite Softwarelösungen, in die sich die CRM-Software leicht integrieren lässt, oder in der bereits CRM-Module enthalten sind.

KMUs sollten sich zunächst für eine CRM-Lösung entscheiden, die sich an bereits implementierte Bürosoftware anknüpfen lässt bzw. die sich über diese bedienen lässt.

Solche Lösungen können relativ einfach und schnell installiert werden und bieten die gewohnten Benutzeroberflächen. In Erweiterung bereits vorhandener Funktionen bieten diese Softwarelösungen Übersichten der gesamten bisherigen Kommunikation mit Kunden und umfangreiche Möglichkeiten zur Termin- und Meetingplanung. Für jeden bereits vorhandenen und für jeden potenziellen Kunden kann eine Übersicht erstellt werden, die die gesamte Kaufhistorie des Kunden und jede Interaktion zwischen Unternehmung und Kunde enthält. Darunter fallen z. B. sämtliche Kontaktaufnahmen beider Seiten per Telefon, E-Mail oder Post, die dem jeweiligen Kundendatensatz hinzugefügt werden können. Die Kunden können in Gruppen eingeteilt werden, die ihrer aktuellen Situation im Kaufzyklus (Suche, Evaluation, Kauf, Nutzung, Wiederholungskauf) entsprechen, um so eine adäquate Kundenansprache seitens der Unternehmung zu gewährleisten. Vertriebsmitarbeiter können online auf die gesamten Vertriebsfunktionalitäten der Software zugreifen. E-Mails, Kontakte, Aufgaben, Termine usw. können zwischen dem E-Mail-Client und der CRM-Software synchronisiert werden, nachdem sie offline (z. B. während eines Kundenbesuchs) geändert wurden.

Durch die genannten „kleinen“ CRM-Lösungen erhält man ein Softwarepaket zur Analyse des Kundenverhaltens, das sich zum Einsatz in Unternehmungen mit einer geringen Anzahl von Kunden eignet. Abb. 7 zeigt die Darstellung aller Produktkäufe eines Kunden in der Software von Charisma Solutions, die einen E-Mail-Client integriert und eine SQL-Datenbank benötigt.

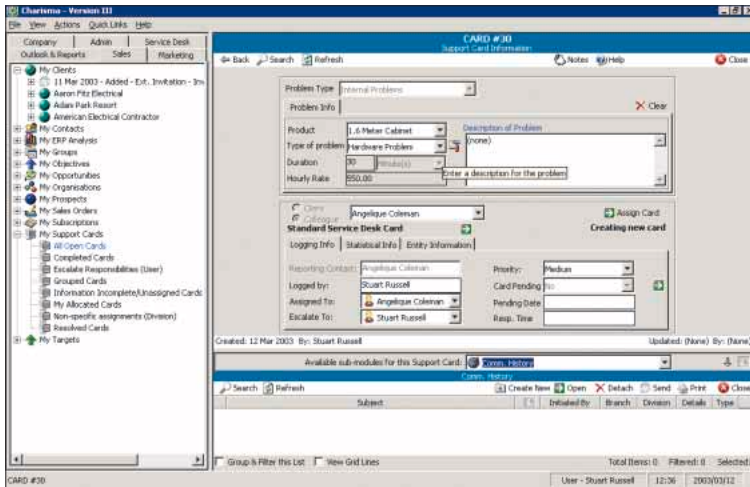


Abb. 7: Sales Support Card von Charisma Solutions

6.2 CRM mit Bürosoftware

Als Basis-Werkzeug für CRM kann auch ein ausgereifter E-Mail-Client wie z. B. Microsoft Outlook verwendet werden. Outlook bietet standardmäßig innerhalb der Kontaktverwaltung viele Möglichkeiten zur komfortablen Speicherung von Adressen und einer umfangreichen Darstellung der Kontakthistorie mit einzelnen Kunden, die neben E-Mails auch Aufgaben, Termine und Notizen enthalten kann. Während die Zuordnung zu den Kontakten bei E-Mails automatisch erfolgt, lässt sie sich bei Aufgaben, Terminen und Notizen nur manuell vornehmen. Selbst zur Erfassung von Arbeits- und Beratungszeiten befindet sich eine automatische Zeiterfassung im Standardumfang des Programms.

Gute E-Mail-Clients können keine vollwertige CRM-Software ersetzen, bieten aber für Unternehmungen mit wenigen Kunden eine kostengünstige Ausgangsalternative zur Erfassung von Kundenkontakten.

Als eine weitere Alternative zu dedizierter CRM-Software bietet sich die Nutzung von Datenbankmanagementsystemen (DBMS) der Bürosoftware für Kundendatenbanken. Neben grundlegenden Datenbankdiensten bieten DBMS auch Softwareentwicklungswerkzeuge an. Mit diesen können u. a. interaktive Bildschirmmasken entwickelt werden, um einen komfortablen Zugang zur Datenbank zu erhalten. Die Erstellung umfangreicherer Datenbankabfragen (Listen, Berichte usw.) wird durch Reportgeneratoren unterstützt. Um komplexere Funktionen realisieren zu können, die nicht mittels einer Abfragesprache gelöst werden können, muss die Datenbankabfrage in eine Programmiersprache eingebettet werden. Diese Vorgehensweise ist auch mit Tabellenkalkulationsprogrammen möglich, die einfache statistische Auswertungen der in der Datenbank gespeicherten Daten ermöglichen.

Mit Datenbank- und Tabellenkalkulationsprogrammen für kleinere Rechner können auch einfache Kundenanalysen durchgeführt werden. Data Mining kann mit der genannten Software allerdings nicht betrieben werden.

Die angedeuteten Möglichkeiten zur Nutzung von Bürosoftware zu Zwecken des CRM sollen nur Anregungen darstellen, auf welche Art und Weise man mit kostengünstiger Software Kundenverhalten erfassen und analysieren kann.

7 Verwandte Konzepte

7.1 SRM – Beziehungen zu Lieferanten

Unternehmungen aller Branchen und Bereiche sehen sich zunehmend mit Veränderungen der arbeitsteiligen Organisation in Wertschöpfungsketten konfrontiert. Dies führt zunehmend zur Bildung von Projektgemeinschaften, Allianzen und anderen Formen von Netzwerken. Einen hohen Stellenwert erhält dabei die Pflege der Beziehungen zu Partnern (Lieferanten, Vertriebspartnern usw.).

Das Partner Relationship Management (PRM) umfasst alle Maßnahmen zur Planung und Durchführung von Beziehungen zu Partnern mit dem Ziel, den ökonomischen Erfolg der Unternehmung zu steigern.

Einen Teilbereich des PRM stellt das Management der Beziehungen zu Lieferanten dar. Das Supplier Relationship Management (SRM) konzentriert sich dabei auf die spezifischen Anforderungen, die sich aus der Beschaffung von Gütern und Leistungen ergeben. Die Konzentration vieler Unternehmungen auf das SRM zielt auf weit reichende Kosten-, Qualitäts- und Servicevorteile sowie auf die gemeinsame Entwicklung neuer Technologien. Ein wesentliches Merkmal des SRM ist die Identifikation der wichtigsten Lieferanten sowie des passenden Reaktionsmusters gegenüber diesen Lieferanten. Bezieht man standardisierte Produkte von einem Lieferanten, die für die Unternehmung von untergeordneter Wichtigkeit sind, so sollte die Beziehung regelmäßig auf ihre Vorteilhaftigkeit hin überprüft werden. Ist das Produkt aber für die Unternehmung von strategischer Bedeutung, so ist die Beziehung zum Lieferanten von der Verhandlungsposition der eigenen Unternehmung abhängig.

Interaktionen zwischen Unternehmungen und Lieferanten können aus Produktlieferungen, Geldströmen, Informationsflüssen oder sozialen Interaktionen von Mitarbeitern bestehen. Diese Punkte bilden den Kern der Interaktionen und daher auch einen wichtigen Aspekt des SRM. Die zwischenmenschlichen Beziehungen können z. B. durch einen verbesserten Informationsfluss, durch Konfliktvermeidung, durch den Aufbau von Vertrauen und die Motivation der involvierten Mitarbeiter verbessert werden. Das Management der Beziehungen zu Lieferanten erfordert auch organisatorische Veränderungen. Es muss z. B. dafür gesorgt werden, dass interne Kompetenzen zur Pflege externer Beziehungen geschaffen werden und dass Anpassungen erfolgen, um zwischenbetriebliche Interaktionen zu erleichtern.

7.2 ERM – Beziehungen zu Mitarbeitern

Das Employee Relationship Management (ERM) widmet sich den Beziehungen der Unternehmung zu ihren Mitarbeitern. Eine einheitliche Definition des Begriffs ERM existiert zur Zeit noch nicht.

Das Ziel des ERM kann aus Sicht der Unternehmung mit einer Erhöhung der Arbeitseffektivität bei gleichzeitiger Effizienzerhöhung durch die Automatisierung von Routinetätigkeiten beschrieben werden.

Die Unterstützung von Routinetätigkeiten durch ein ERM-System kann die folgenden Punkte umfassen:

- Automatische Zeiterfassungen und Spesenabrechnungen auf Grundlage von ausgeführten Projekt- oder Kundenaktivitäten
- Projektplanung, Aufgabenverteilung und Verwaltung von Projektdokumenten
- Erstellen unternehmensinterner und -externer Veröffentlichungen
- Reiseplanungen, Ausgabenberichte und administrative Vorgänge zur Akquirierung neuer Mitarbeiter

Mit einem ERM können Unternehmungen ihre Mitarbeiter stärker in die Unternehmenskultur einbinden und gleichzeitig Prioritäten und Strategien kommunizieren. Die Mitarbeiter können sich in einfachen und personalisierten Formaten über die Produkte, Dienstleistungen und Kunden der Unternehmung informieren. Eine Steigerung der Arbeitseffektivität kann durch den Zugang zu internen Schulungen, wichtigen Unternehmensnachrichten, Mitarbeiterverzeichnissen, Kontaktadressen, internen Suchmaschinen, Marktinformationen und Branchenverzeichnissen erreicht werden. Abb. 8 zeigt das Corporate Portal der ERM-Software von evolution. Das Portal stellt aktuelle Unternehmensnachrichten, Informationen über Kunden, externe Services (wie Reiseinformationen oder das aktuelle Wetter) und einen internen Bereich für Mitarbeiter bereit.

8 Tabellen und Checklisten

8.1 CRM-Informationen im Internet

Portale	Competence Site	www.competence-site.com
	CRM-Forum	www.crmforum.de
	CRMGuru	www.crmguru.com
	CRM-Portal	www.ccrm.org
	CRMToday	www.crm2day.com
	Destination CRM	www.destinationcrm.com
	Dt. Direktmarketing Verband	www.ddv.de
	eCRM-Guide	www.ecrmguide.com
	EU-Marketingportal	www.eu-marketingportal.com
Online-Zeitschriften	Absatzwirtschaft online	www.absatzwirtschaft.de
	Acquisa	www.acquisa.de
	CRM Magazine	www.crmmagazine.com.au
	CRMDaily.com	www.crmdaily.com
	DM Review	www.dmreview.com
	intelligentCRM	www.intelligentcrm.com
	Sales Business	www.salesbusiness.de

8.2 CRM-Softwareanbieter

B&R DV-Informationssysteme	www.smartCRM.de
CAS GmbH	www.cas.com
CAS Software AG	www.cas.de
Cobra GmbH	www.cobra.de
CompAS GmbH	www.compas.de
ConSol Consulting&Solutions	www.consol.de
Frontgear, inc.	www.frontgear.com
IBM	www.ibm.com
Microsoft	www.microsoft.com
Msp systems GmbH	www.mspsystems.de
PeopleSoft GmbH	www.peoplesoft.de
Pivotal GmbH	www.pivotal.de
Regware GmbH	www.regware.de
salesforce.com	www.salesforce.com
SAP AG	www.sap-ag.de
Saratoga Systems	www.saratogasytems.de
SAS	www.sas.com
Siebel Systems	www.siebel.com
Update Software AG	www.update.com
Wice GmbH	www.mywice.de

8.3 Auswahlkriterien für CRM-Software

Kriterium	Definition
Preis / Leistung	<ul style="list-style-type: none"> Leistungen und Kosten werden transparent und glaubwürdig dargestellt Anpassungen können durch den Anbieter oder durch Dritte geleistet werden
Support	<ul style="list-style-type: none"> Umfassende Hilfe in der Einführungsphase Kompetente Hotline und Unterstützung bei Wartung und Fehlerbeseitigung Umfassende Schulungen Ausführliche Produktdokumentation
Implementierung	<ul style="list-style-type: none"> Projekt wird mit qualifiziertem Personal geplant Problemlose Anpassung von Schnittstellen zu bestehenden Systemen
Technische Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> Produkt ist auf dem aktuellen technologischen Stand Moderne Softwarearchitektur Kontinuierliche Weiterentwicklung der Software ist gewährleistet
Beratung	<ul style="list-style-type: none"> Anbieter verfügt über eine gewisse Branchenerfahrung Beratung in konzeptionellen Fragen zu analytischem/ operativem CRM
Produkt	<ul style="list-style-type: none"> eCRM wird durchgehend unterstützt Das Produkt ist ausgereift und leicht/intuitiv bedienbar Anpassung an die individuellen Bedürfnisse des Kunden ist möglich
Referenzen	<ul style="list-style-type: none"> Nachweis von Referenzkunden mit der Möglichkeit zur Kontaktaufnahme

8.4 Fragen, die CRM beantworten können sollte

- Wie viel hat uns die Akquisition des Kunden gekostet?
- Wie viele Angebote haben wir dem Kunden unterbreitet?
- Welchen Anteil der unterbreiteten Angebote hat der Kunde angenommen?
- Welchen Deckungsbeitrag erzielen wir mit dem Kunden zur Zeit?
- Wie groß ist der Lebenszeitwert des Kunden?
- In welchem Rhythmus kauft der Kunde unsere Produkte?
- Wie benutzt der Kunde unser Produkt?
- Welches Produkt hat der Kunde vor unserem Produkt gekauft?
- Welchen Anteil an Gesamtausgaben für die Produktgruppe gibt der Kunde für unsere Produkte aus?
- Welche Interessen hat der Kunde, die für uns relevant sind?
- Welche Zukunftspläne, die für uns relevant sind, hat der Kunde (z. B. Hochzeit oder Bau eines neuen Bürogebäudes)?
- Wer sind die Entscheidungsträger bzgl. unserer Produkte in der Kundenorganisation/im Haushalt?
- Welche Kanäle bevorzugt der Kunde für die Kommunikation mit uns?
- Welche Zahlungsvarianten bevorzugt der Kunde?
- Welche Zustellungsmöglichkeiten bevorzugt der Kunde?
- Wie viele Kunden haben wir in der letzten Periode verloren?
- Welche Kunden liebäugeln mit Konkurrenzprodukten?
- Wer sind unsere loyalen Kunden?
- Welche Kunden kommen für das neue Produkt x am wahrscheinlichsten in Frage?
- Wie viele Angebote hat der Außendienstmitarbeiter unterbreitet?
- Wie viele von diesen wurden angenommen?
- Bei wie vielen von ihnen kam es zu Zahlungsschwierigkeiten?
- Wie groß war der Deckungsbeitrag dieser Geschäfte?

9 Anhang

9.1 Online Analytical Processing (OLAP)

Das OLAP-Konzept ermöglicht eine dimensionsorientierte Betrachtung der Daten einer Unternehmung. Dabei werden die Erfolgsgrößen (z. B. Umsatz, Kosten, Deckungsbeiträge, Marktanteile) in Form eines multidimensionalen Datenwürfels abgebildet, dessen Dimensionen betriebswirtschaftlich relevante Gliederungskriterien (z. B. Produkte, geografische Regionen, Geschäftsbereiche, Zeiträume) sind. Zur Veranschaulichung ist in Abb. 9 ein dreidimensionaler Datenwürfel mit den Dimensionen Zeit, Produkte und Regionen abgebildet.

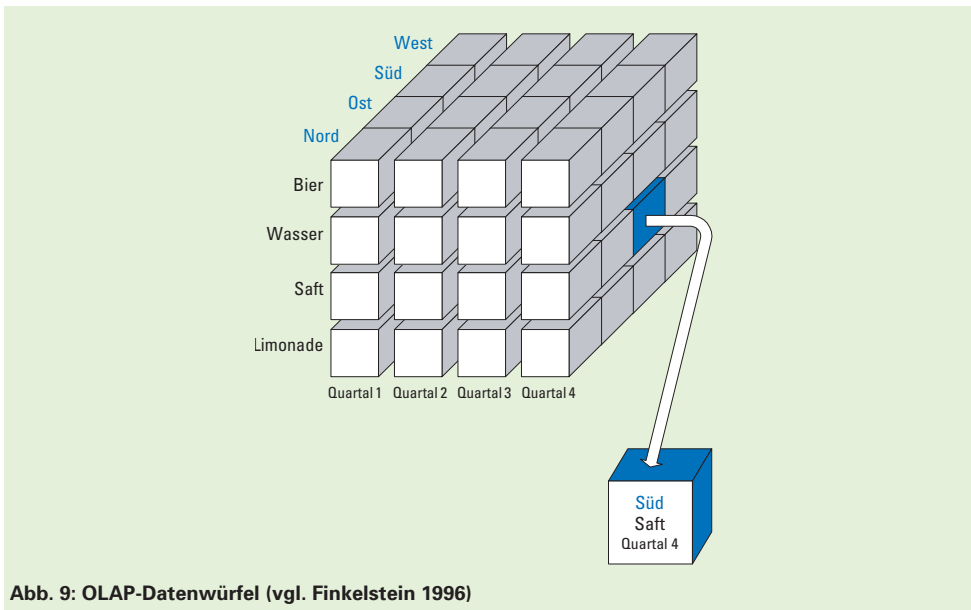


Abb. 9: OLAP-Datenwürfel (vgl. Finkelstein 1996)

Die multidimensionale Darstellung kann dabei Aufschluss über Zusammenhänge geben, die mit den „klassischen“ zweidimensionalen Tabellen, wie z. B. in Tabellenkalkulationsprogrammen, nicht so schnell aufgedeckt werden können.

Im Zentrum der technischen Architektur des OLAP-Konzepts steht der OLAP-Server. Dabei handelt es sich um einen leistungsfähigen Datenbankserver, der die Daten aus Datenbeständen operativer Systeme, den sog. Back-Ends (Data Warehouse, Datenbanken oder Rohdateien), extrahiert und in einer multidimensionalen Datenbank speichert (vgl. Alpar et al. 2002). Ausgewertet werden die vorhandenen Daten mit den sogenannten Front-Ends, die sich aus Produkten wie Tabellenkalkulationen,

statistischer Software oder Berichtsgeneratoren zusammensetzen. Die Maßzahlen können je nach Fragestellung aggregiert (roll up) oder disaggregiert (drill down) werden. Um spezifische Sichten aus dem Datenmodell abzuleiten, kann der Anwender kleine Datenwürfel aus dem Gesamtwürfel entnehmen (dice) oder ihn in „Scheiben“ zerlegen (slice). Mit der Dicing-Technik kann ein Teilwürfel entnommen werden, der z. B. die Region Süd, das Produkt Saft und als Zeiteinheit das vierte Quartal beinhaltet. Diesem Teilwürfel wird dabei mindestens eine Erfolgsgröße (z. B. Umsatz) zugeordnet. Eine Scheibe des Würfels, die mittels Slicing gewonnen wurde, kann den Umsatz sämtlicher Produkte in der Region Süd anzeigen.

9.2 Berechnung des Kundenwerts

Die Gleichung zur Bestimmung des Kundenwerts eines einzelnen Kunden k lautet:

$$CLTV_k = \sum_{t=1}^n (E_{k,t} - A_{k,t}) \left(\frac{1}{(1+d)} \right)^{t-1}$$

Diese Formel summiert die durch Kunde k generierten diskontierten Einzahlungsüberschüsse in der Akquisitionsperiode $t=1$ und in allen folgenden Perioden $t=2, \dots, n$ auf. Der Kundenlebenszeitwert hängt also ab von:

- den durch Kunde k generierten Einnahmen $E_{k,t}$ der Perioden $t=1, \dots, n$
- den für Kunde k getätigten Ausgaben $A_{k,t}$ der Perioden $t=1, \dots, n$ und
- dem Diskontierungsfaktor d .

Die Ausgaben $A_{k,t}$ pro Periode setzen sich aus den Kosten zur Kundenbindung (Angebotsunterbreitung, Service usw.), den Kosten des Cross Selling und den sonstigen Kosten (z. B. administrative Kosten) zusammen. In der ersten Periode sind zusätzlich noch die Akquisitionskosten zu berücksichtigen. Einnahmen und Ausgaben in zukünftigen Perioden sollten auf der Grundlage statistischer Prognosemodelle geschätzt werden.

Bei der Festlegung der Anzahl zukünftiger Perioden n zur Berechnung des CLTV ist zu beachten, dass die „Überlebenswahrscheinlichkeit“ eines Kunden von Periode zu Periode sinkt. Legt man bei der Berechnung des CLTV z. B. die nächsten zehn Perioden ($n=10$) zu Grunde, so wird nur ein Bruchteil der in einer bestimmten Periode akquirierten Kunden nach diesen zehn Jahren immer noch aktiv sein. Diese kontinuierlichen Verluste werden durch die regelmäßige Gewinnung neuer Kunden kompensiert.

10 Index

A

Application Service Providing 32
Back-Office 11
Back-Ends 42
Beschwerdemanagement 14

C

Callcenter 26
CRM (Definitionen)
 analytisches 13
 kollaboratives 12
 operatives 11
CRM-Software 29
Cross-Selling 12, 13
Customer Interaction Center 26
Customer life time value 17

D

Data Mining 15
Data Warehouse 14
Direct Mail System 26

E

eCRM (Definition) 18
E-Mail-Client 29
Employee Relationship Management 37

F

Front-Ends 42

I

Informationsarchive, multimediale 11

K

Kampagnenmanagement 11
Kaufzyklus 33
Kunden
 abtrünnige 14
 potenzielle 2
Kundenbindung 1
Kundendatenbank 6
Kundenloyalität 1
Kundenorientierung 4
Kundenscoring 13
Kundensegmentierung 13
Kundenwert 17, 43
Kundenzufriedenheit 1

L

Lernprozess 13

O

OLAP 14
 Datenwürfel 42

P

Partner Relationship Management 36

R

Reportgeneratoren 35

S

Supplier Relationship Management 36

V

Vertrieb, indirekter 26

11 Literatur

Alpar, P. Grob, H. L.; Weimann, P.; Winter, R.: Anwendungsorientierte Wirtschaftsinformatik, 3. Aufl., Vieweg, Wiesbaden 2002.

Alpar, P.; Niedereichholz, J. (Hrsg.): Data Mining im praktischen Einsatz:

Verfahren und Anwendungsfälle für Marketing, Vertrieb, Controlling und Kundenunterstützung, Vieweg, Braunschweig/Wiesbaden 2000.

Alpar, P.: Kommerzielle Nutzung des Internet, 2. Aufl., Springer, Berlin u. a. 1998.

Charisma Solutions, www.charimasolutions.co.za, Abruf: 26.02.2003.

Eggert, A.; Fassott, G.: Elektronisches Kundenbeziehungsmanagement (eCRM), in: Eggert, A.; Fassott, G.: eCRM – Electronic Customer Relationship Management, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2001.

Evolution, www.evolution-pv.com, Abruf: 27.03.2003.

Finkelstein, R.: Understanding the need for on-line analytical servers, white paper, Arbor Software, Sunnyvale 1996.

Helmke, S.; Uebel, M.: CRM-Grundlagen, [www.competencesite.de/crm.nsf/GrundlagenView, 2001](http://www.competencesite.de/crm.nsf/GrundlagenView,2001), Abruf: 19.12.2002.

Hippner, H.; Wilde, K. D.: CRM - Ein Überblick, in: Helmke, S.; Uebel, M.; Dangelmaier, W. (Hrsg.): Effektives Customer Relationship Management, 2. Aufl., Gabler, Wiesbaden 2002.

Koch, H.; Jüptner, O.: ASP: Mehr als nur Mietsoftware, in: Schriftenreihe der Landesinitiative hessen-media, Band 34, Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung, Wiesbaden 2002.

NetIQ, www.netiq.com/webtrends/default.asp, Abruf: 02.04.2003.

Schulze, J.: CRM erfolgreich einführen, Springer, Berlin u. a. 2002.

Siebel Systems, www.siebel.com/de/index.shtm, Abruf: 26.02.2003.

12 Die Aktionslinie hessen-online

hessen-online ist die Aktionslinie des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung für den Online-Markt in Hessen, d. h. für professionelle Anwender und Online-Anbieter sowie für Kommunen und Online-Initiativen. Die Informationsplattform stellt besonders für kleine und mittlere Unternehmen Informationen mit Fokus auf den IT-Markt und das Internet bereit.

hessen-online bietet u. a. umfangreiche Datenbanken, in die sich Anbieter von Online-Diensten kostenlos eintragen können. Diese Datenbanken erleichtern somit Unternehmen die Recherche nach Anbietern und Dienstleistungen bei einem Online-Projekt.

Das Netzwerk von hessen-online bringt regionale Online-Initiativen wie Arbeitskreise, Forschungseinrichtungen, Institute und Vereine zusammen, um die Online-nutzung in den mittelständischen Unternehmen zu forcieren. Im Netzwerk werden Erfahrungen und Materialien ausgetauscht und gemeinsame Aktivitäten durchgeführt, um den Online-Standort Hessen noch weiter auszubauen.

hessen-online informiert kleine und mittlere Unternehmen über die Einsatzmöglichkeiten von E-Commerce und unterstützt speziell die nichtkommerziellen hessischen E-Commerce-Kompetenzzentren. Darüber hinaus werden Förderprogramme wie das Einzelhandelsprogramm '200x5000' initiiert und begleitet. Ein weiterer Schwerpunkt ist die Förderung der Einsatzmöglichkeiten drahtloser Übertragungstechniken, insbesondere im Bereich Mobiler Anwendungen.

Kommunen werden beraten und ins Internet begleitet von hessen-kommunal.



www.hessen-kommunal.de

Handwerk online dient als Informationsplattform für **hessische Handwerksunternehmen** und stellt zusammen mit den hessischen Handwerkskammern eine Datenbank mit ca. 50.000 Betrieben zur Verfügung.



www.handwerk-hessen.de

Besuchen Sie unsere Webseiten unter



www.hessen-online.de

13 hessen-media: Eine Initiative stellt sich vor

Den Wandel zur Informations- und Wissensgesellschaft aktiv gestalten – mit der Initiative hessen-media fördert die Hessische Landesregierung Multimedia-Anwendungen in allen Bereichen der Gesellschaft.

hessen-media: Was steckt dahinter?

Die Initiative der Hessischen Landesregierung bündelt die Potenziale der Multimedia-Technologien und macht sie für alle Bürger und Wirtschaftsbereiche nutzbar. So stärkt sie strategisch Hessens Position als innovativer Wirtschafts- und Technologiestandort im globalen Wettbewerb und verbessert die Arbeits- und Lebensbedingungen der Bürgerinnen und Bürger. Und das heißt konkret:

Die Anwendung fördern

Reale Projekte, von hessen-media gefördert, belegen den praktischen Nutzen von Multimedia. Standortsicherung, technische Innovation und gesellschaftliche Relevanz sind die Auswahlkriterien dafür. So ist sichergestellt, dass wirklich alle Bereiche von den technischen Neuerungen profitieren – von der Schule bis zum kleinen und mittelständischen Betrieb.

Die Umsetzung unterstützen

Entwicklung, Anwendung, Ausbildung: jeder dieser Punkte wird in das Konzept einbezogen. Das erfordert die Rasananz des multimedialen Fortschritts. Dafür wurde ein Netzwerk von Kompetenz-Zentren aufgebaut. Sie bieten Beratung und Know-how für die wichtigsten Schwerpunkte:

- 1. Multimedia-Kompetenz-Zentren:** Multimedia-Anwender müssen neben technischen Kenntnissen auch die Fähigkeit entwickeln, sich im Angebot zu orientieren und selbstbestimmt auszuwählen. Das Netzwerk hessischer Multimedia-Kompetenz-Zentren entwickelt dafür Ausbildungsinhalte und berät Lehrkräfte, SchülerInnen, Eltern und Medienschaffende.
- 2. Multimedia-Support-Center:** Kleine und mittelständische Unternehmen benötigen passgenaue Lösungen für den Multimedia-Einsatz. Die Support-Zentren informieren, qualifizieren, beraten und vermitteln geeignete Kooperationspartner.

Den Austausch anregen

Experten aller Fachrichtungen führen ihr Know-how in Fachbeiräten zusammen. So entstehen Kooperationen zwischen Projekten, neue Konzepte und Ideen – und unnötige Parallelarbeiten werden vermieden.

Sind Sie neugierig auf hessen-media? Auf unserer Homepage



finden Sie vielfältige Informationen zur Landesinitiative mit Kontaktadressen und Ansprechpartnern konkreter Projekte.

In diesen Themenbereichen gibt es Telematikprojekte:

- Bildung
- Telemedizin
- Umweltschutz
- Verkehr
- Wirtschaft
- Teleworking
- Verwaltung
- Sozialnetz
- Medienwirtschaft

Kontakt:

Geschäftsstelle hessen-media
c/o InvestitionsBank Hessen AG (IBH)
Abraham-Lincoln-Straße 38-42
65189 Wiesbaden
Telefon 06 11/7 74-2 31
Telefax 06 11/7 74-3 85
E-Mail info@hessen-media.de
Internet www.hessen-media.de



ISBN 3-936598-40-1



HESSISCHES
MINISTERIUM FÜR
WIRTSCHAFT,
VERKEHR UND
LANDESENTWICKLUNG